

# Comportamiento desviado en el trabajo y compartir conocimiento: la relación y el efecto mediador de la alienación laboral

---

## Deviant Workplace Behavior and Knowledge Sharing: The Relationship and Mediating Effect of Work Alienation

Rigoberto García-Contreras

*rgarciac@uaemex.mx*

Doctor en Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de México. Magíster en Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México.

Eréndira Fierro-Moreno

*efierrom@uaemex.mx*

Doctora en Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de México. Magíster en Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma del Estado de México.

## Resumen

El objetivo de este artículo científico es determinar el nivel de asociación entre los comportamientos desviados en el trabajo, la alienación laboral y el compartir conocimiento; asimismo, se determinó en qué medida la alienación laboral media la relación entre los comportamientos desviados en el trabajo y la compartición de conocimiento. A partir de una revisión de literatura y bajo la perspectiva teórica de la “teoría del intercambio social” se formularon las hipótesis de investigación. Por medio de un estudio transeccional en organizaciones mexicanas del sector público, y con base en la percepción de 239 servidores públicos se probaron las hipótesis planteadas. Se realizó un análisis multivariante con la técnica de modelación de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados confirmaron la asociación entre las variables en estudio, y se corroboró que la alienación laboral funge como variable mediadora entre los comportamientos desviados en el trabajo y la compartición de conocimiento entre los empleados.

**Palabras clave:** *alienación laboral, comportamientos desviados, compartir conocimiento, sector público.*



## Abstract

The aim of this scientific article was to determine the level of association between deviant workplace behaviors, work alienation and knowledge sharing; also, to determine the extent to which work alienation mediates the relationship between deviant behavior at work and knowledge sharing. Based on a literature review and relying on the theoretical perspective “social exchange theory”, the research hypotheses were formulated. Through a transactional study in Mexican organizations of the public sector, and based on the perception of 239 public servants, the hypotheses proposed were tested. A multivariate analysis (SEM) was performed. The results confirmed the association between the variables under study, and it was proved that work alienation is a mediating variable between deviant workplace behavior and knowledge sharing.

**Key words:** *work alienation, deviant workplace behaviors, knowledge sharing, public sector.*

## 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Frederick Hayek (1945), las decisiones relacionadas con la asignación de recursos en una economía deberían fundamentarse en el conocimiento, pues se considera un bien público que, al compartirse, difundirse y aplicarse, permite a las organizaciones responder a las oportunidades y desafíos del entorno. Es así que el conocimiento se convierte, por tanto, en un activo fundamental que permite a las naciones y organizaciones ser competitivas en su entorno (Barney, 1986; Wang y Noe, 2010).

En este sentido, se establece cómo, desde un enfoque organizacional, la gestión del conocimiento le permite a las organizaciones crear, adoptar, difundir, almacenar y utilizar el conocimiento para generar valor (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995). De manera específica, el proceso de compartir e intercambiar conocimiento es una de las dimensiones más importantes de la gestión del conocimiento, y tiene como finalidad proveer información y conocimiento que permitan resolver problemas, desarrollar ideas e implementar políticas o procedimientos que fomenten el funcionamiento adecuado de la organización (Cummings, 2004; Du, Ai y Ren, 2007; Wang y Noe, 2010).

Con base en lo anterior, es fundamental que las organizaciones consideren factores internos —tanto positivos como negativos— que inciden en compartir conocimiento. Dichos factores pueden observarse en características individuales (motivacionales), como, por ejemplo, las actitudes y los comportamientos, los cuales, además, se encuentran relacionados con diversos elementos organizacionales —desempeño, rotación, compromiso, compartir conocimiento, etc.— (Bock y Young, 2001; Davenport y Prusak, 1998; Haller, 2011; Kaiser y Miles, 2002; Spender y Grant, 1996; Wang y Noe, 2010). En primer lugar, las actitudes en el lugar de trabajo son emociones que resultan de la evaluación percibida sobre la situación del empleado en el trabajo; se puede decir que son el resultado directo del agrado o desagrado que sienten los empleados por su trabajo (Davis y Newstrom, 2002; Mottaz, 1981; Newstrom, 2011; Robbins, 2004; Spector, 2002). Por otra parte, existen ciertos patrones de comportamiento que presentan los empleados dentro de la organización, los cuales son importantes para su adecuado funcionamiento (Bennett y Robinson, 2000; Brief y Motowildo, 1986; Katz, 1964).

Como se mencionó, tanto las actitudes como los comportamientos pueden ser no solo de carácter positivo, sino también negativo. Desde este enfoque negativo, la alienación laboral es una actitud negativa que lleva al empleado a experimentar sufrimiento y resentimiento contra la organización, así como limita al individuo en el cumplimiento de sus requerimientos laborales (Argyris, 1990; Marx, 1975; Mottaz, 1981; Sarros, Tanewski, Winter, Santora y Densten, 2002; Zoghi, 2010; Zoghbi y Camaño, 2010); mientras que los comportamientos desviados en el trabajo son comportamientos negativos, los cuales están presentes en las acciones voluntarias de los empleados que violan las normas organizacionales y buscan dañar de manera parcial o integral a la organización y sus integrantes (Bennett y Robinson, 2000; Fox, Spector y Miles, 2001; Hurtz y Williams, 2009; Kelloway, Francis, Prosser y Camero, 2010; Robinson y Bennett, 1995; Zoghbi y Camaño, 2010).

En razón a lo anterior, y de acuerdo con las características generales que se evidencian en el sector público, en el cual la inversión en investigación y desarrollo tecnológico está muy por debajo de lo registrado en casi todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), además de los importantes desafíos institucionales y la necesidad de mejorar la eficiencia de los servicios públicos (OCDE, 2012; 2015), es necesario poner énfasis en elementos del factor humano, como lo son las actitudes, los comportamientos y el conocimiento de los empleados, lo cual les permita formular estrategias que no impliquen gastos económicos y los lleven a responder a los requerimientos políticos, económicos y sociales (Ayala, 2002; Takeuchi, 2013; Uvalle, 2009).

Bajo este marco de referencia, el fenómeno objeto de estudio de esta investigación se explica por la perspectiva teórica del intercambio social, cuyo principal planteamiento establece que todas las relaciones sociales deben observarse como un intercambio recíproco de recompensas, es decir, todas las interacciones humanas deben contemplarse como transacciones en las que los individuos brindan recursos bajo la expectativa de recibir algo a cambio (Blau, 1964; Homans, 1958; Morales, 1981; Thibaut y Kelley, 1959). Con base en lo anterior, se puede establecer que las organizaciones son un marco de constantes relaciones e intercambios, en las que las

actitudes, los comportamientos y la compartición de conocimiento entre individuos pueden fomentar, o bien representar dichas relaciones de intercambio con base en las expectativas de recompensa (Álvarez, Castro y Vila, 2014; Chernyak y Tziner, 2014; Zoghbi y Camaño, 2010).

A fin de predecir el fenómeno de la investigación, el estudio usa y confía en la teoría del intercambio social, para dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿Existe relación entre la alienación laboral, los comportamientos desviados en el trabajo y la compartición de conocimiento? ¿La alienación laboral funge como variable mediadora entre los comportamientos desviados en el trabajo y la compartición de conocimiento?

La presente investigación contribuye a ampliar el conocimiento de la ciencia organizacional. Con base en la literatura revisada, se determinó que existe una relación positiva entre comportamientos desviados en el trabajo y la alienación laboral (Zoghbi y Camaño, 2010); sin embargo, de manera específica, no se encuentra evidencia de la relación entre la alienación laboral, los comportamientos desviados en el trabajo y el compartir conocimiento; asimismo, la inclusión de la alienación laboral como una variable mediadora entre los comportamientos desviados en el trabajo y la compartición de conocimiento representa una brecha dentro del conocimiento organizacional (Colquitt y Zapata, 2007). Por último, esta investigación también contribuye a ampliar el conocimiento dentro del sector público en México, lo cual permitirá mejorar su gestión, con la finalidad de establecer estrategias que den respuesta eficiente a la demanda ciudadana (Ayala, 2002; Bock y Young, 2001; Kaiser y Miles, 2002; Takeuchi, 2013; Uvalle, 2009).

El presente documento se organiza de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura relevante con el objetivo de exponer un argumento que lleve a suponer la relación entre las variables, seguido del establecimiento de las hipótesis de la investigación. En segundo lugar, se presenta el método de la investigación. Luego, se presentan los resultados estadísticos que permiten soportar las hipótesis de investigación. Por último, se presenta la discusión de los hallazgos, las conclusiones y las limitaciones de la investigación.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Los comportamientos desviados en el trabajo

El estudio del comportamiento humano en el trabajo ha llevado a establecer que existe una serie de comportamientos de carácter emergente y no formal, pero capaces de influir de manera positiva o negativa en aspectos organizacionales como, por ejemplo, la eficiencia y la eficacia (Bennett y Robinson, 2000; Katz, 1964; Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000).

Los comportamientos desviados, antisociales o contraproductivos son un tipo de comportamientos emergentes y no formales negativos que llevan al empleado a tomar acciones voluntarias que violan las normas de la organización y pueden incidir en daños graves o menores: 1. Contra la organización, que a su vez inciden en aspectos financieros a través de la baja productividad, el robo de insumos o el sabotaje; 2. Contra compañeros de trabajo o interpersonales, los cuales pueden afectar las relaciones entre empleado y se observan en fenómenos tales como el abuso, la intimidación, la violencia o el acoso sexual; y 3. Contra clientes o usuarios, al ofrecer un servicio ineficaz o inapropiado a los clientes o usuarios (Bennett y Robinson, 2000; Fox, Spector, Goh, Bruursema y Kessler, 2012; Miles, Borman, Spector y Fox, 2002; Robinson y Bennett, 1995; Zoghbi, 2008; Zoghbi, 2010). Incluso, se puede considerar esta clase comportamientos como parte de un desempeño individual no deseado por parte de los empleados (Judge, Thoreson, Bono y Patton, 2001).

### 2.2 Alienación laboral

Marx (1975) menciona que existe una contradicción entre la naturaleza del ser humano y el papel que este juega en la estructura de trabajo. Además, el esquema capitalista actual del mercado ha llevado al trabajador a experimentar una pérdida de identidad y autenticidad en su trabajo (Marx, 1975; Mottaz, 1981; Seeman, 1969). De manera específica, la alienación laboral es un sentimiento de alejamiento por parte del empleado, en el que pierde el sentido e interés por su labor desempeñada, y el cual, además, lo restringe en el desarrollo de sus habilidades y experiencias. Con el paso del tiempo, la alienación laboral se puede instituciona-

lizar en la mente del trabajador y llevarlo a trabajar bajo una secuencia de condiciones operantes y sistemáticas que merman de manera progresiva la relación entre empleado y empleador (Argyris, 1990; Mottaz, 1981; Tummers y Den Dulk, 2013).

Para el análisis e interpretación de la alienación laboral se han determinado las siguientes dimensiones: 1. Impotencia, la cual es la percepción del empleado hacia la falta de control sobre las condiciones operativas y la falta de libertad para la toma de decisiones sobre cuestiones inherentes al trabajo; 2. Sin sentido, se presenta cuando el empleado no alcanza a comprender la relación entre su trabajo y la manera en que este contribuye a los propósitos y objetivos de la organización; y 3. Autodistanciamiento, se observa cuando el trabajo se convierte en un medio para satisfacer solo necesidades extrínsecas<sup>1</sup>, pero ya no representa un medio por el cual expresar y explotar su potencial (Mottaz, 1981; Sarros et al. 2002; Seeman, 1969; Zoghbi y Camaño, 2010).

### 2.3 Compartir conocimiento

Al ser el conocimiento un activo fundamental para las organizaciones, se ha buscado la manera en que este se utilice y aproveche para su beneficio. La gestión del conocimiento es una práctica organizacional que permite crear, transferir, ensamblar, integrar y explotar el conocimiento; es decir, permite el óptimo tratamiento y la compartición de los flujos de conocimiento necesarios para impactar de manera importante en el éxito de las organizaciones (Inkpen, 2000; Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Zhang, 2005).

La gestión del conocimiento es un proceso que comprende varias actividades, una de las cuales es el acto de compartir el conocimiento individual (Rodríguez, 2006); en este sentido, Gratton (2001) y Du et al. (2007) establecen que compartir conocimiento es una de las etapas de mayor impacto para la gestión del conocimiento, debido a que su compartición

---

<sup>1</sup> La teoría de los dos factores de Herzberg plantea que existen factores llamados “higiénicos” o “extrínsecos” que causan insatisfacción, como lo son las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, las políticas organizacionales y la supervisión, entre otros (Parera y González, 2005).

es uno de los procesos interactivos más importantes para el ser humano y permite al conocimiento que se encuentra en la mente de los individuos surgir por medio de la interacción social entre el empleado y su entorno; además, es la base para que una organización logre resolver problemas, desarrolle nuevas ideas o implemente políticas y procedimientos que incrementen y mejoren su desempeño (Cummings, 2004; Nonaka y Takeuchi, 1995; Pollany, 1983; Small y Sage, 2006).

Se han identificado cinco principales áreas específicas de estudio con las que se relaciona la compartición de conocimiento (Wang y Noe, 2010): 1. El contexto organizacional, que incluye elementos tales como cultura y clima organizacional, apoyo gerencial, recompensas e incentivos, así como la estructura organizacional; 2. Características interpersonales y de equipo, como lo son la diversidad del equipo, las redes y la interacción social; 3. Características individuales, tales como las actitudes, los comportamientos y la personalidad; 4. Características culturales, como, por ejemplo, el lenguaje y las diferencias culturales, y 5. Factores motivacionales, como lo son los beneficios y los costos percibidos, la confianza y la justicia interpersonal. Asimismo, Lin (2007), y Dysvik, Buch y Kuvaas (2015), para el estudio de la compartición de conocimiento, establecen las dimensiones de donar conocimiento y recolectar conocimiento, ya que a través de ellas se logra la dispersión del conocimiento dentro de la organización.

#### **2.4 La relación y la mediación de la alienación laboral, los comportamientos desviados en el trabajo y el compartir conocimiento**

Gratton (2001), así como Du et al. (2007), establecen de manera específica que compartir conocimiento es uno de los procesos de mayor impacto dentro de la gestión del conocimiento, debido a que permite transmitir y externalizar el conocimiento tácito que se encuentra en la mente de los individuos, por medio de la interacción con otros individuos dentro de la organización. De esta forma, el conocimiento se utiliza en su totalidad, así como puede añadir y crear valor bien sea a los insumos y procesos de producción o bien a los servicios (Barney 1991; Nelson y Winter 1982; Probst, Raub y Romhardt, 2001; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984).

Dentro de la literatura se han establecido áreas de estudio específicas para la variable de *compartir conocimiento*, entre las que se encuentran las relacionadas con características individuales (actitudes y comportamientos), y las que incluyen factores motivacionales a través de la expectativa de beneficios en relación con los costos percibidos y la teoría del intercambio social (Wang y Noe, 2010). En efecto, existe evidencia de que la compartición de conocimiento está sujeta a elementos extrínsecos que incrementan o disminuyen la motivación de las personas por compartir el conocimiento de manera voluntaria (Käiser y Miles, 2005; Min, Meng y Wang, 2006). Por otra parte, existen elementos de motivación para compartir conocimiento que se encuentran relacionados con las disposiciones individuales, como lo son las actitudes y los comportamientos, los cuales a su vez se encuentran vinculados entre ellos (Bock y Young, 2001; Haller, 2011; House, Shane y Herold, 1996; Hurtz y Williams, 2009; Judge y Kammeyer-Muller, 2012; Judge, Scott y Ilies, 2006; Muafi, 2011).

Con base en lo mencionado, se puede determinar que los comportamientos desviados en el trabajo inciden de manera positiva en la alienación laboral, al ser ambas variables de naturaleza similar (negativa), y porque los comportamientos desviados, al violar las normas de la organización, inciden en daños a esta; en este caso, generan sentimientos de alejamiento, de manera que se pierde el sentido e interés por el trabajo (Judge et al., 2006; Judge y Kammeyer-Muller, 2012; Marx, 1975; Mottaz, 1981; Muafi, 2011; Sarros et al., 2002; Seeman, 1959; Zoghbi y Camaño, 2010).

Por otra parte, la alienación laboral incide en la voluntad del empleado con relación a compartir su conocimiento, ya que, al limitarlo, este lo comparte de manera pecuniaria y en espera de una recompensa, es decir, a pesar de que la alienación laboral implica un sentimiento de alejamiento del empleado en su organización; al esperar una recompensa, el empleado está dispuesto a compartir su conocimiento (Argyris, 1990; Käiser y Miles, 2002; Mottaz, 1981; Tummers y Den Dulk, 2013).

Además de lo anterior, solo cuando los empleados se sienten alienados laboralmente y cumplan con sus tareas y objetivos de manera sistemática, sin poder evitar sentir emociones negativas contra la organización (Argyris, 1990) e incurran en comportamientos desviados en el trabajo derivados de

las debilidades institucionales y de las acciones — por lo general corruptas en el sector público (OCDE, 2015)— se garantiza que en las organizaciones se comparta el conocimiento, ya que los empleados, a pesar de experimentar sentimientos de pérdida de sentido por su trabajo, muestran altos niveles de desempeño, lo cual se deriva de la naturaleza de su actividad que los vuelve expertos, pues es común que su trabajo sea rutinario y poco demandante (Robbins y Judge; 2013), y requieren de este compartimiento para continuar con la obtención de beneficios de la organización.

Con base en los argumentos anteriores, se hipotetiza que:

*H1.* Los comportamientos desviados en el trabajo se relacionan positivamente con la alienación laboral.

*H2.* La alienación laboral tiene un efecto positivo sobre la voluntad de compartir conocimiento de los empleados.

*H3.* La alienación laboral media la relación entre los comportamientos desviados en el trabajo y la voluntad de compartir conocimiento.

### 3. MÉTODO

#### 3.1 Muestra y datos

Se determina realizar el análisis en el sector público, debido a que las organizaciones de este tipo —las cuales se desenvuelven en el marco de las economías emergentes— están expuestas y son susceptibles a la inseguridad e incertidumbre institucional y a su ambiente, así como a la demanda ciudadana y la alta presión social. Por tanto, deben responder a las posibles amenazas y exigencias con base en sus recursos internos y la generación de nuevas capacidades, y se puede establecer que en este tipo de organizaciones es posible observar el fenómeno de esta investigación (Fierro, Mercado y Cernas, 2012). En este sentido, Zenger, Lazzarini y Poppo (2002) coinciden al establecer que, a raíz de la incidencia de normas sociales, de rutinas y de procesos políticos, es necesario investigar variables contingentes relacionadas con condiciones locales o regionales.

El muestreo de las organizaciones del sector público fue por conveniencia. Sin embargo, estas se eligieron en busca de las unidades más representativas y convenientes para el estudio. Los datos se recolectaron mediante la aplicación de un instrumento escrito y autoadministrado. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril del 2016. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes.

### 3.2 Caracterización de la muestra

En el propósito de cumplir con el objetivo, dar respuesta a las preguntas y comprobar o desaprobar las hipótesis de investigación, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico. Esto con el seguimiento a un muestreo por conveniencia (sujetos voluntarios) en 12 organizaciones del sector público del Estado de México. La muestra final se compuso por 239 sujetos involucrados en las actividades regulares de las organizaciones.

Con respecto a la caracterización de los respondientes, el 59 % de los encuestados fueron hombres. El mayor número de respondientes osciló entre los 30 y los 39 años de edad (27,8 %). En cuanto a la antigüedad, la mayoría de los participantes no supera los cinco años de pertenencia a la organización (32,7 %). Con relación a su puesto, el 73 % fueron operativos; 11,4 % mandos medios o directivos; el 13,1 % personal de confianza, y de *staff* el 2,5%. Además, la mayoría cuenta con contrato definitivo (85,4 %). En lo que concierne al grado de estudios, el 9,3 % mencionó no tener carrera profesional; el 32,9 % cuenta con carrera técnica; el 51,9 % con licenciatura; el 5,1 % con maestría, y menos del 1 % con grado de doctor. Se observa que dentro de este tipo de organizaciones es inusual identificar empleados con estudios de posgrado (5,9 %); no obstante, el 6,4 % cursa un posgrado en la actualidad.

### 3.3 Instrumento de medición

Los datos se recolectaron mediante la aplicación de un instrumento de medición escrito y autoadministrado. El instrumento se construyó con base en las aportaciones teóricas de diversos autores. La variable dependiente *compartir conocimiento* se sustentó en la escala de Lin (2007), y se conformó por 14 reactivos. La variable endógena *alienación laboral* se sustentó en la

escala de Mottaz (1981), y se conformó por 21 reactivos. Por su parte, la variable exógena *comportamiento desviado en el trabajo* se sustentó en la escala de Zoghbi (2008), y se conformó por 13 reactivos. Las escalas y sus reactivos se adaptaron con base en el contexto en el que es viable observar el fenómeno de la investigación (organizaciones del sector público en el Gobierno del Estado de México). La descripción de las variables puede encontrarse en el Anexo 1.

El instrumento se integró en dos secciones: la primera, contiene los datos demográficos (sexo y edad); información organizacional (tipo de empleado, antigüedad en la organización, tipo de contrato, último grado de estudios, estudios actuales y participación en programas de estímulos); la segunda incluye los reactivos para medir las tres variables del estudio (comportamientos desviados en el trabajo, alienación laboral y compartir conocimiento). A fin de mejorar la calidad y el perfeccionamiento de la medición del cuestionario se sometió a una validación de contenido por expertos, quienes dieron sus sugerencias y aportaciones con el propósito de que se incorporen. Se utilizó una escala Likert de 1 a 6 (donde 1 significa totalmente en desacuerdo y 6 totalmente de acuerdo).

Para determinar la confiabilidad y la validez del instrumento de medición se realizaron dos pruebas estadísticas. En primer lugar, se realizó la prueba de consistencia interna de los reactivos alfa de Cronbach. Los resultados de la prueba fueron los siguientes: los comportamientos desviados presentaron un alfa de Cronbach de 0,93; la alienación laboral presentó un alfa de Cronbach de 0,90, y compartir conocimiento presentó un alfa de Cronbach de 0,89. Los resultados obtenidos fueron aceptables (Reidl-Martínez, 2012).

En segundo lugar, se realizó un análisis factorial exploratorio en el que se calculó el índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este estadístico se evalúa en del rango de 0 y 1; para este análisis se reporta un KMO = 0,814 (aceptable). La prueba de esfericidad de Bartlett, la cual contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, resultó una prueba significativa  $p = 0,000$ , lo que evidencia una adecuación muestral (León, Rojas y González, 2007).

Se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio con el *software* Factor 10.1 (Lorenzo-Seva y Ferrando, 2013) para cada constructo por separado, con el fin de encontrar cuál es la estructura factorial más adecuada. Para este análisis se utilizó el análisis paralelo de Horn, con el objetivo de identificar la cantidad de factores a extraer (Horn, 1965), y el método denominado “mínimos cuadrados ponderados”, así como la rotación oblicua Promin (Lorenzo-Seva y Ferrando, 2013). No se encontraron problemas de dimensionalidad para ninguna variable. Si se considera que todos los datos se recolectaron del mismo instrumento de medida, fue necesario comprobar la presencia del sesgo de la varianza del método común a través del test de un factor de Harman (Konrad y Linnehan, 1995). Sin embargo, con base en el análisis factorial exploratorio, se determinó excluir los reactivos 1, 9, 11, 12 y 16 de la variable alienación laboral, así como considerar solo dos dimensiones que incluyen los reactivos restantes (AL1 y AL2). Por su parte, para la variable *desempeño organizacional* se llevó a cabo el parcelamiento<sup>2</sup> de manera aleatoria, de lo que resultaron finalmente cuatro subfactores para su análisis (véase la figura 1).

Se realizó una correlación de Pearson con el fin de determinar la relación entre las variables. Posteriormente, se utilizó la modelación de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), la cual es una técnica multivariada de segunda generación que permite estimar relaciones complejas entre múltiples constructos (Schumacker y Lomax, 2004).

En las estructuras factoriales obtenidas, la mayoría de las dimensiones presentaron cargas o saturación superior a 0,5 y, por tanto, se consideran aceptables (Castañeda, Cabrera, Navarro y DeVries, 2010), excepto las dimensiones AL2 (0,35), y RCC (0,35), así como una varianza explicada de 27%. En razón a lo anterior, tanto los índices de consistencia interna como los del análisis factorial exploratorio fueron adecuados.

---

<sup>2</sup> El método de parcelas de ítems consiste en generar la sumatoria de las respuestas dadas a dos o más ítems en subfactores o parcelas. El método de parcelas permite aumentar la fiabilidad, mejorar los reactivos relacionados, aumentar el grado de varianza factorial y lograr distribuciones más cercanas a lo normal (Bandalos, 2002; McCallum, Widaman, Zhang y Hong, 1999).

### 3.4 Métodos de estimación

Se empleó el análisis multivariante, específicamente la modelación de ecuaciones estructurales (SEM), la cual se determina apropiada para verificar las hipótesis de esta investigación.

Se obtuvo la validez convergente (fiabilidad de constructo) y la varianza media extraída del modelo de medición. Ambas son adecuadas.

## 4. RESULTADOS

La tabla 1 reporta las correlaciones para las variables utilizadas en este estudio. Todas las correlaciones son estadísticamente significativas. Las correlaciones entre los constructos fueron medias bajas y media (0,226 a 0,521). Se observa que las respuestas (percepción) de los servidores en todas las variables son coincidentes.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones (n = 239)

Variable	Media	Desviación estándar	Comportamiento desviado en el trabajo	Alienación laboral	Compartir conocimiento
Comportamiento desviado en el trabajo	4,59	0,779	1		
Alienación laboral	4,03	0,542	0,454**	1	
Compartir conocimiento	3,87	0,652	0,226**	0,521**	1

Nota. \*\* Correlaciones significativas al nivel 0,01 (dos colas).

En la tabla 2 se muestran las cargas factoriales de las variables latentes, las cuales son significativas y consistentes con los coeficientes estandarizados de sus reactivos. Esta tabla también resume la varianza explicada de las medidas observadas con respecto a sus constructos. La mayoría de estos reactivos tienen valores altos de  $R^2$ , lo que sugiere una confiabilidad aceptable.

Tabla 2. Cargas factoriales y R2

Variable	Coefficientes no estandarizados	Coefficientes estandarizados	Error estándar	Significancia de P	R2
<b>Comportamiento desviado en el trabajo</b>					
COr	1,34	0,75	0,12	***	0,56
CCo	1,00	0,82		***	0,67
CUs	0,87	0,79	0,08	***	0,62
<b>Alienación laboral</b>					
AL1	1,00	0,90		***	0,81
AL2	0,77	0,59	0,13	***	0,35
<b>Compartir conocimiento</b>					
DCC	1,00	0,76		***	0,57
DCE	1,12	0,91	0,09	***	0,82
RCC	0,40	0,35	0,08	***	0,12
RCE	0,79	0,71	0,07	***	0,50

\*\*\* ( $p < 0,001$ )

La tabla 3 indica una validez convergente aceptable de las variables latentes. Una vez que se ha determinado que la medición del modelo es satisfactoria, el siguiente paso para la evaluación es determinar cuánto se ajusta el modelo teórico a los datos. La razón estadística de verosimilitud Chi Cuadrada ( $X^2$ ) presenta un valor de 110,56, lo que representa que las matrices observadas y estimadas difieren de manera significativa; no obstante, debido a la sensibilidad estadística de esta medida al tamaño de la muestra, se complementó con otras medidas de calidad en el ajuste. El RMSEA muestra la discrepancia por grado de libertad entre las matrices de entrada estimadas y las observadas; el estudio muestra un valor de 0,11, de manera que es cercano al valor considerado aceptable que va de 0,05 a 0,08. El NFI compara de forma relativa el modelo propuesto con el modelo nulo; se observa que este índice es adecuado al mostrar un valor de 0,87. El CFI y el IFI representan comparaciones entre el modelo

estimado y el modelo nulo independiente. El modelo presenta un buen ajuste, ya que sus valores son de 0,89 (CFI), y de 0,90 (IFI). El GFI presenta un valor de 0,91, lo cual significa que el ajuste es adecuado (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2008). Por tanto, el modelo de investigación se ajusta a los datos observados de una manera apropiada.

La tabla 3 también muestra la validez convergente (confiabilidad del constructo); la varianza media extraída del modelo de medición y la validez discriminante. Los valores muestran una fiabilidad del constructo con índices superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). En cuanto a la varianza extraída de los constructos, las tres variables muestran valores superiores al criterio sugerido de 0,50 (Fornell y Larcker, 1981; Hair et al., 2008). Por tanto, el modelo de mediación es adecuado. El modelo tiene vigencia discriminante; la tabla indica cómo, dado que las correlaciones entre variables son menores que la varianza extraída, existe validez discriminante entre las variables (Fornell y Larker, 1981).

**Tabla 3.** Validez (convergente y discriminante) e índices de bondad del modelo

Variable	Validez convergente	Varianza extraída	Validez discriminante		
			Comportamiento desviado	Alienación laboral	Compartir conocimiento
Comportamiento desviado	0,83	0,62	(0,62)		
Alienación laboral	0,73	0,58	0,41	(0,58)	
Compartir conocimiento	0,79	0,51	0,21	0,51	(0,51)

*Nota.* La varianza extraída se muestra dentro de los paréntesis.

Medidas de índice bondad	
X <sup>2</sup>	110,56
X <sup>2</sup> / GL	4,61
RMSEA	0,12
NFI	0,87
CFI	0,89
IFI	0,90
GFI	0,91

El modelo estructural construido con el fin de apoyar las hipótesis se muestra en la figura 1. Todas las cargas factoriales, excepto la relación entre el comportamiento desviado en el trabajo y el compartir conocimiento, fueron estadísticamente significativas ( $p < 0,001$ ) y mayores que 0,41, las cuales se pueden interpretar para evaluar la fuerza y la significancia de las relaciones del modelo.

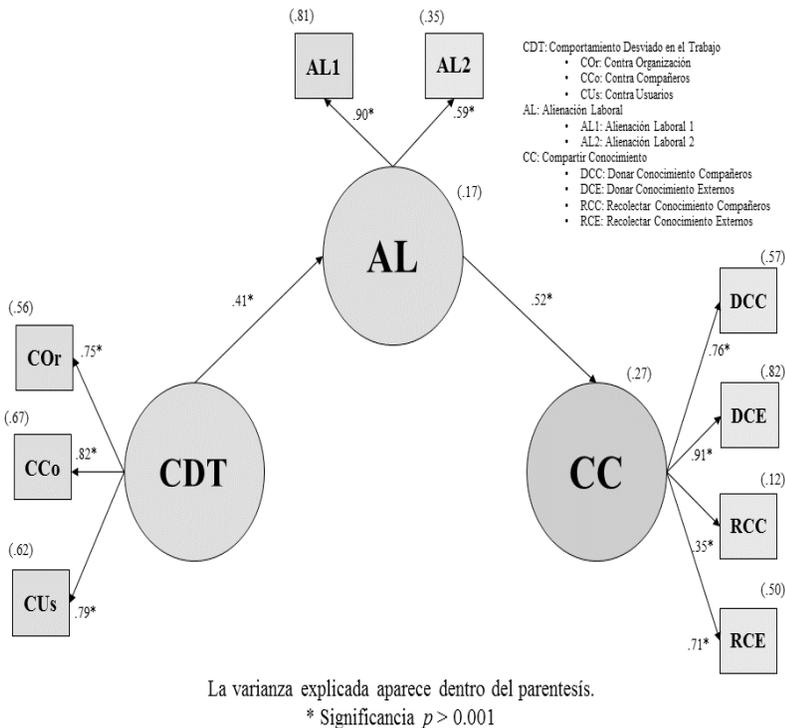


Figura 1. Modelo de ecuación estructural

Como se muestra en la figura 1, la correlación entre los comportamientos desviados en el trabajo y la alienación laboral es media ( $\gamma = 0,41$ ;  $p < 0,001$ ). Este resultado sirve para soportar la hipótesis 1. La alienación laboral y compartir conocimiento muestran una relación alta, positiva y significativa ( $\gamma = 0,52$ ;  $p < 0,001$ ); lo cual permite soportar la hipótesis 2.

Con la finalidad de establecer una interpretación del tamaño de los efectos de los coeficientes estandarizados se utiliza una interpretación basada en Cohen (1988): los valores menores a 0,10 indican un “pequeño efecto”; valores alrededor de 0,30 un “mediano” efecto; y un “grande” efecto puede indicarse para valores mayores o iguales a 0,50 (Kline, 2005). De acuerdo con el criterio anterior, la alienación laboral, a través de su efecto previo sobre los comportamientos desviados en el trabajo, implica un efecto medio indirecto sobre compartir conocimiento ( $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,001$ ). De acuerdo con el modelo de ecuaciones estructurales (figura 1), se espera que el nivel de compartir conocimiento aumente por cada incremento de una desviación estándar de la alienación laboral mediante su efecto previo sobre los comportamientos desviados en el trabajo, de manera que implique un efecto medio de la variable comportamientos desviados en el trabajo siempre y cuando esté presente la alienación laboral. El efecto directo de los comportamientos desviados en el trabajo sobre compartir conocimiento fue no significativo en el modelo, de modo que estos resultados proveen un soporte sólido para apoyar la hipótesis 3.

Las correlaciones múltiples cuadradas representan la proporción de varianza que se explica por los predictores de las variables endógenas (Byrne, 2016). Por tanto, el nivel de compartir conocimiento se espera que aumente 0,27 desviaciones sobre la media por cada incremento de una desviación estándar de la alienación laboral a través de su efecto previo sobre los comportamientos desviados en el trabajo, siempre y cuando la alienación medie la relación.

## 5. DISCUSIÓN

Con base en los resultados empíricos se observa que existen comportamientos negativos por parte de los empleados que inciden tanto en las actitudes como en sus emociones. La presente investigación proporciona evidencia que apoya la relación entre las variables, de manera que son los comportamientos desviados en el trabajo un predictor de la alienación laboral dentro del contexto seleccionado para el estudio (Muafi, 2011; Robinson y Bennett, 1995; Zoghbi, 2008; 2010; Zoghbi y Camaño, 2010).

Al enfocarse en buscar los predictores de la compartición de conocimiento existe un gran interés en analizar el grado en el que las actitudes se relacionan con la forma en la que el conocimiento se comparte dentro de la organización. En efecto, se ha establecido que las actitudes de los empleados pueden repercutir en el adecuado funcionamiento de la organización; inmersas en este funcionamiento, podemos ubicar las prácticas de compartir el conocimiento entre sus miembros a través de su interacción social (Judge y Kammeyer-Muller, 2012; Käiser y Miles, 2002). Los resultados de esta investigación muestran que la alienación laboral repercute de manera positiva sobre la voluntad de compartir conocimiento, lo cual se puede interpretar con base en la idea según la cual, a pesar de que el empleado es limitado en sus habilidades y sus interacciones con otros empleados a causa de esa pérdida de sentido y descontento hacía su trabajo, comparte ese conocimiento en razón a la expectativa de recibir una recompensa. En efecto, la alienación puede concebirse el empleado como una situación en la que el descontento y resentimiento contra el empleador es algo natural, pero es capaz de compartir su conocimiento de manera eficaz debido a ciertos elementos que ese encuentran incluidos dentro de la expectativa de recibir algo a cambio; es decir, el empleado está sujeto a evaluar si comparte su conocimiento de manera pecuniaria y en espera de alguna recompensa por parte de la organización (incentivos extrínsecos), o bien si la compartición de conocimiento es voluntaria y está influenciada por alguna recompensa de asociación que mejoró la confianza y las relaciones con sus compañeros y superiores (incentivos intrínsecos) (Blau, 1964; Bock y Young, 2001; Haller, 2011; Homans, 1958; Hurtz y Williams, 2009; Käiser y Miles, 2002; Mottaz, 1981; Sarros et al., 2002; Thibaut y Kelley, 1959; Tummers y Den Dulk, 2013; Wang y Noe, 2010).

Además, solo cuando los empleados experimentan el sentimiento de alienación hacia su trabajo y terminen por cumplir con sus objetivos de manera sistemática (Argyris, 1990), los comportamientos desviados en el trabajo tendrán efecto en la voluntad de compartir conocimiento dentro de las organizaciones del sector público, ya que los empleados, a pesar de experimentar sentimientos de pérdida de sentido por su trabajo, muestran altos niveles de desempeño que se derivan del hecho de que la naturaleza de su actividad los vuelve expertos, al realizar un trabajo rutinario que demanda poco de sus habilidades (Robbins y Judge, 2013), y requie-

ren compartir conocimiento para obtener de forma continua beneficios de la organización o de las relaciones con sus compañeros y superiores (Bock y Young, 2001; Käiser y Miles, 2002).

De acuerdo con lo anterior, en el contexto de las organizaciones del sector público del Estado de México, al ser un país considerado “economía emergente”, expuesto a la inseguridad e incertidumbre institucional, el análisis y la comprensión de ciertas actitudes, como, por ejemplo, la alienación laboral y el impacto que tiene sobre las prácticas de compartir conocimiento entre sus empleados, los llevarán a vincular estrategias que puedan reducir esas limitaciones institucionales con el uso de los recursos con los que cuentan y estar así en capacidad de cumplir de manera satisfactoria con sus objetivos y compromisos políticos, así como dar respuesta a la demanda ciudadana. Es decir, el análisis de ciertas variables contingentes propias del sector público mexicano es capaz de fomentar el desarrollo y el bienestar integral de la sociedad (Ayala, 2002; Khanna y Palepu, 2010; Fierro et al., 2012; Takeuchi, 2013; Zenger, Lazzarini y Poppo, 2001).

## 6. CONCLUSIONES

Los hallazgos del artículo prueban la asociación entre las variables analizadas. Se demuestra que los comportamientos desviados tienen un efecto positivo (predictivo) sobre la alienación laboral, lo cual es coincidente con lo establecido en la literatura; esta determina que este tipo de comportamientos negativos tienen una incidencia sobre ciertas emociones negativas dentro de la organización. De igual forma, la alienación laboral tiene un efecto predictivo e incide de manera positiva sobre compartir conocimiento. A pesar de que la alienación es una emoción negativa, tiene un efecto positivo sobre la voluntad de los empleados al compartir su conocimiento derivado de la expectativa del empleado por recibir incentivos por parte de la organización o de sus compañeros, en el contexto de las organizaciones públicas de una economía emergente.

Además, esta investigación pudo demostrar el efecto indirecto de los comportamientos desviados en el trabajo sobre compartir conocimiento si se encuentra presente la alienación laboral, con lo que prueba así la capacidad mediadora de la variable.

Por tanto, para las organizaciones del sector público del Estado de México (economía emergente) analizar y comprender variables intangibles relacionadas con el capital humano (alienación laboral, comportamientos desviados en el trabajo, y compartir conocimiento, entre otras) permitirá formular estrategias y determinar acciones que den una respuesta adecuada e inmediata a los retos del entorno basados en ventajas intrínsecas.

## 7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La investigación mostró hallazgos relevantes sobre las variables en estudio en el sector público mexicano; sin embargo, el desafío para investigaciones futuras consiste en determinar qué otros intangibles pueden tener relación con las variables en estudio.

La investigación tiene limitaciones que deben mencionarse. La primera de ellas corresponde al tamaño de la muestra, relativamente pequeña (239 observaciones), por lo cual se deben considerar con cuidado las conclusiones. Se sugiere la inclusión de más casos y de un mayor número de unidades de análisis, debido que para este estudio solo se consideraron 12 organizaciones.

De igual manera, los resultados deben interpretarse con mesura en términos de su generalización a otros contextos.

La aplicación del modelo teórico en entornos distintos, bien sea en otras entidades o bien en empresas del sector privado, permitirá comparar los hallazgos de esta investigación con los resultados de otros contextos, ya que para el estudio de variables organizacionales se requieren diseños de investigación longitudinales.

Además, se sugiere replicar el estudio en otras organizaciones del sector público así como en organizaciones del sector privado, ya que las relaciones podrían diferir en otros sectores, contextos e incluso países.

## 8. REFERENCIAS

- Álvarez, D., Castro, C. y Vila, G. (2014). Actitudes y *engagement* en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 65(1), 24-42.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ayala, J. (2002). *Fundamentos institucionales del mercado*. México: Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de México.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bandalos, D. L. (2002). The Effects of Ítem Parceling on Goodness of Fit and Parameter Estimate Bias in Structural Equation Modeling. *Educational Psychology Papers*, 9(1), 78-102.
- Barney, J. B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bennett, R. J. y Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Nueva York: Wiley.
- Bock, G. W. y Young-Gul, K. (2001). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *PACIS 2001 Proceedings*, 78.
- Brief, A. P. y Motowildo, J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos. Basic Concepts, Applications, and Programming*. Nueva York: Taylor & Francis.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y. y De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre: Editora Universitaria de PUCRS.
- Chernyak-Hai, L. y Tziner, A. (2014). Relationship Between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-12.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Nueva York: Academic Press.
- Colquitt, J. A. y Zapatha-Phelan, C. P. (2007). Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decades Study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1281-1303.

- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in Global Organizations. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Davis K. y Newstrom, J. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Du, R., AI, S. y Ren, Y. (2007). Relationship Between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xi'an China. *Experts Systems with Applications*, 32(1), 38-46.
- Dysvik, A., Buch, R. y Kuvaas, B. (2015). Knowledge Donating and Knowledge Collecting The Moderating Roles of Social and Economic LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 35-53.
- Fierro, E., Mercado, P. y Cernas, D. A. (2012). Gestión del conocimiento y capital intelectual desde la teoría de recursos y capacidades. En P. Mercado y D. A. Cernas, *El capital intelectual en las organizaciones. Una agenda de investigación*.(pp. 45-55). Toluca: Bonobos Editores. Fox, S., Spector, P. E. y Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediators and Moderators Test for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K. y Kessler, S. R. (2012). The Deviant Citizen: Measuring Potencial Positive Relations Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 199-220.
- Gratton, I. (2001). *Estrategias de capital humano*. Madrid, Prentice Hall.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2008). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Haller, O. (2011). Learning by Sharing: Does it Improve Graduates Preparation for the Working World. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 5(9), 143-161.
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Horn, J. L. (1965). A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179 -85.
- House, R. J., Shane, S. A. y Herold, D. M. (1996). Rumors of the Death of Dispositional Research are Vastly Exaggerated. *Academy of Management Review*, 21(1), 203-224.

- Hurtz, G. M. y Williams, K. J. (2009). Attitudinal and Motivational Antecedents of Participation in Voluntary Employee Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635-653.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning Through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019-1043.
- Judge, T. A., Thoreson, C. J., Bono, J. E. y Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Scott, B. A. y Ilies, R. (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multinivel Model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 126-138.
- Judge, T. A. y Kammeyer-Muller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
- Käiser, P. A. y Miles, R. E. (2002). Understanding Knowledge Activists Successes and Failures. *Long Range Planning*, 35(1), 9-28.
- Khanna, T. y Palepu, K. G. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kelloway, K. E., Francis, L., Prosser, M. y Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Nueva York: The Guilford Press.
- Konrad, A. M. y Linnehan, F. (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practice? *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.
- León, A., Rojas, C. y González, R. (2007). *Estudio del perfil del docente en educación básica. Un análisis factorial*. Venezuela: Codepre y Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Lorenzo-Seva, U. y Ferrando, P. J. (2013). Factor 10.1: A Comprehensive Program for Fitting Exploratory and Semi-confirmatory Factor Analysis and IRT Models. *Applied Psychological Measurement*, 37(6), 497-498.
- Marx, K. (1975). *Early Writings* (trad. T. B. Bottomore). Londres: C. A. Watts.
- Maccallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S. y Hong, S. (1999). Sample Size in Factor Analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.

- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. y Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Rol Work Behavior: A Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 51-57.
- Min, C., Meng, H. H. y 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.
- Morales, J. (1981), *La conducta social como intercambio*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Mottaz, C. (1981). Some Determinats of Work Alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Muafi. (2011). Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Innovation. Management and Technology*, 2(2), 123-127.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, U.K: Belknap Press.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takehuchi, H. (1995). *The Knowledge Creation Company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE. (2012). *Serie "Mejores Políticas"*. México. *Mejores políticas para el desarrollo incluyente*. OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE. (2015). *Estudios económicos de la OCDE México. Visión general*. OCDE.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexington.
- Parera, I. y González, A. L. (2005). La motivación y su influencia en las organizaciones laborales. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 37-41.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literatura and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(1), 513-563.
- Pollanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Massachusetts: Peter Smith.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administrando el conocimiento*. México: Pearson Educación.
- Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Metodología de Investigación en Educación Médica*, 2(6), 107-111.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Robinson, S. L. y Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión de conocimiento: una aproximación teórica. *Revista Educar*, 37, 25-39.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C. y Densten, I. L. (2002). Work Alienation and Organizational Leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Seeman, M. (1959). On the Meaning of Alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Schumacker, R. E. y Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Small, C. T. y Sage, A. P. (2006). Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review. *Information Knowledge Systems Management*, 5(3), 153-169.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Spender, J. C. y Grant, R. M. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(2), 5-9.
- Takeuchi, H. (2013). Knowledge-Based View of Strategy. *Universia Business Review*, 4, 68-79.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Nueva York: Wiley.
- Tummers, L. G. y Den Duk, L. (2013). The Effects of Work Alienation on Organizational Commitment, Work Effort and Work to Family Enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 850-859.
- Uvalle, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 16(49), 73-102.
- Wang, S. y Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zhang, Z. (2005). *Managing Knowledge Assets in Organizations: Role of Incentives and Information Systems* (tesis de doctorado). The Pennsylvania State University.
- Zenger, T. R., Lazzarini, S. G. y Poppo, L. (2001). Informal and Formal Organization in New Institutional Economics. *The New Institutionalism in Strategic Management*, 277-305.

- Zoghbi, P. (2008). Empleados anómicos y conductas desviadas en el trabajo (DWB): un estudio organizacional. *Estudios de Psicología*, 29(2), 185-195.
- Zoghbi, P. (2010). Employee Deviance as a Response to Injustice and Task Related Discontent. *The Psychologist Manager Journal*, 13(10), 131-146.
- Zoghbi, P. y Camaño, G. (2010). El impacto de la alienación laboral sobre las conductas desviadas en el trabajo: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 79-92.

## 9. ANEXO 1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

### Alienación laboral

- 
- Tengo una gran libertad en el ejercicio de mi tarea diaria.
- 
- Tengo la oportunidad de ejercer mi propio juicio en el trabajo.
- 
- Tengo poco control sobre la manera en que llevo a cabo mis tareas diarias.
- 
- Tomo la mayoría de las decisiones de trabajo sin consultar primero a mi supervisor.
- 
- No soy capaz de hacer cambios con respecto a mis actividades laborales.
- 
- Mis actividades diarias son determinadas en gran medida por los demás.
- 
- Tomo mis propias decisiones en cuanto al desempeño de mi trabajo.
- 
- Mi trabajo es una contribución importante para el buen funcionamiento de la organización.
- 
- A veces no estoy seguro de entender completamente el propósito de lo que estoy haciendo.
- 
- Mi trabajo es muy importante y vale la pena.
- 
- A menudo me pregunto si mi trabajo es realmente importante.
- 
- A menudo siento que mi trabajo cuenta muy poco aquí.
- 
- Entiendo cómo mi papel en el trabajo se relaciona con el funcionamiento general de la organización.
- 
- Entiendo cómo mi trabajo se relaciona con el trabajo de otros miembros de la organización.
- 
- No tengo un sentimiento de logro con el trabajo que hago.
- 
- Mi sueldo es el aspecto más gratificante de mi trabajo.
- 
- Mi trabajo me da una sensación de realización personal.
- 
- Tengo poca oportunidad de utilizar mis habilidades y capacidades reales en el trabajo que realizo.
- 
- Mi trabajo es una experiencia autogratificante.
- 
- Mi trabajo es a menudo rutinario y aburrido, proporcionando poca oportunidad para la creatividad.
- 
- Mi trabajo es interesante y desafiante.
-

## Comportamiento desviado en el trabajo

---

Pierdo mucho tiempo fantaseando y pensando en cosas personales.

---

Sabiendo que voy a llegar tarde, no aviso con anticipación.

---

He trabajado menos de lo que debo.

---

No he seguido, por diferentes motivos, las instrucciones de mis jefes.

---

He puesto poco esfuerzo en mis tareas.

---

Me he tomado demasiado tiempo libre.

---

He discutido con algún compañero/a.

---

No he hablado precisamente bien de algún compañero/a.

---

Me he pasado un poco bromeando con algún compañero/a.

---

He tratado mal a algún compañero/a.

---

He discutido con algún cliente/usuario.

---

Me he pasado un poco bromeando con algún cliente/usuario.

---

He tratado mal a algún cliente/usuario.

---

## Compartir conocimiento

---

Cuando aprendo algo nuevo, les hablo a mis compañeros de departamento acerca de lo aprendido.

---

Cuando ellos han aprendido algo nuevo, mis compañeros de departamento me hablan acerca de lo aprendido.

---

Compartir conocimiento con mis compañeros dentro del departamento es considerado una cosa normal.

---

Cuando aprendo algo nuevo, les hablo a mis compañeros que no son de mi departamento acerca de lo aprendido.

---

Cuando ellos han aprendido algo nuevo, mis compañeros que no son de mi departamento me hablan acerca de lo aprendido.

---

Compartir conocimiento con mis compañeros que no son de mi departamento es considerado una cosa normal.

---

Comparto la información que tengo con mis compañeros de departamento, cuando ellos me lo preguntan.

---

Comparto las habilidades que tengo con mis compañeros de departamento, cuando ellos me lo preguntan.

---

---

Los compañeros de mi departamento me dicen lo que saben, cuando se los pregunto.

---

Los compañeros de mi departamento me hablan de sus habilidades, cuando se los pregunto.

---

Comparto la información que tengo con mis compañeros que no son de mi departamento, cuando ellos me lo preguntan.

---

Cuando ellos han aprendido algo nuevo, mis compañeros de departamento me hablan acerca de lo aprendido.

---

Compartir conocimiento con mis compañeros dentro del departamento es considerado una cosa normal.

---

Comparto las habilidades que tengo con mis compañeros que no son de mi departamento, cuando ellos me lo preguntan.

---

Los compañeros que no son de mi departamento me dicen lo que saben, cuando se los pregunto.

---

Los compañeros que no son de mi departamento me hablan de sus habilidades, cuando se los pregunto.

---