



# Intercambio de conocimiento, motivación intrínseca y congruencia de valores en instituciones microfinancieras

## Knowledge sharing, intrinsic motivation and value congruence in microfinance institutions

CONTRERAS-PACHECO, Orlando E. [1](#); LESMEZ-PERALTA, Juan C. [2](#) y VECINO-ARENAS, Carlos E. [3](#)

Recibido: 13/12/2018 • Aprobado: 24/06/2019 • Publicado 15/07/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Marco conceptual](#)

[3. Metodología](#)

[4. Resultados](#)

[5. Discusión](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Enmarcado en el contexto de las instituciones microfinancieras en Colombia, el presente trabajo tiene como propósito evaluar la forma en que la motivación intrínseca impacta los procesos de recepción y entrega de conocimiento. Asimismo, pretende explorar el grado de participación del ajuste persona-valores organizacionales como variable moderadora, es decir, el efecto de interacción generado sobre la relación entre la motivación intrínseca y el intercambio de conocimiento. Para ello, se prueba un modelo de ecuaciones estructurales, cuyos resultados sugieren que la motivación intrínseca influye positivamente sobre ambos componentes del intercambio de conocimiento, los cuales se encuentran correlacionados entre sí.

**Palabras clave:** Ajuste persona-valores organizacionales, Intercambio de conocimiento, Instituciones microfinancieras, Motivación intrínseca

#### ABSTRACT:

Framed by the context of microfinance institutions, this paper aims to evaluate the way in which intrinsic motivation impacts both knowledge collecting and knowledge donating reception, as the two constituent components of knowledge sharing. It also evaluates the impact of the person-organization values fit as a moderating variable, this is, the effect of the interaction generated on the relationship between intrinsic motivation and knowledge sharing. The model is tested through a structural equation model carried out in a Colombian institution. The results suggest that intrinsic motivation has a positive influence on both components of knowledge sharing, which are also correlated with each other.

**Keywords:** Intrinsic motivation, Knowledge sharing, Microfinance institutions, Person-organization values fit

## 1. Introducción

Dada la necesidad de sofisticación de su oferta a partir de la complejidad del entorno y de su

propio negocio, las instituciones microfinancieras (en adelante referidas como IMFs) se han visto abocadas a construir ambientes organizacionales que giren en torno a la gestión y el intercambio de datos, información e ideas (Armstrong, Ahsan, & Sundaramurthy, 2018). Dicha dinámica es algo que por lo general se crea y potencializa primero a nivel interno (a veces, incluso de manera espontánea) para después ser difundido a sus grupos de interés externos, como son sus clientes y beneficiarios (North & Kumta, 2014). Hacerlo realidad es algo que, en cualquier tipo de organización depende en gran medida de la voluntad de sus empleados. Por ejemplo, elementos como la percepción de un ambiente cooperativo y el otorgamiento de autonomía en sus funciones (Llopis & Foss, 2016), la sensación de ser orientados bajo un estilo de liderazgo transformacional (Jiang & Chen, 2018) y la impresión de confianza e identificación social (Ho, Kuo, & Lin, 2012) hacen que las conductas de intercambio de conocimiento sean adoptadas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. Existe adicionalmente evidencia que indica que hay más efectividad para este propósito, a través de la participación de factores internos que impulsan a hacer las cosas sin necesidad de ningún incentivo externo (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006; Lin, 2007a). No obstante y pese a que es casi irrefutable deducir que un ambiente propulsor de intercambio de conocimiento se acentúa necesariamente dentro de una cultura de valores compartidos (Cabrera & Cabrera, 2005; Cavaliere & Lombardi, 2015; North & Kumta, 2014), aún existen incógnitas con respecto al grado de intervención de la percepción de dichos valores sobre las conductas relacionadas con el intercambio de conocimiento en las organizaciones (Intezari, Taskin, & Pauleen, 2017).

Para el caso específico de las IMF, su naturaleza dual (con simultáneos objetivos mercantilistas y sociales), hace que el componente organizacional contenga una importante carga "valórica" en aras de guiar sus decisiones y determinar su futuro (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012; Martí, Walls, & Cotte, 2018). Por ello, se podría concebir que, si sus empleados logran sentir compatibilidad con los valores organizacionales promovidos, también involucren dicho sentimiento en sus propias conductas para producir resultados positivos. De hecho, como instituciones con propósito social, el sentido que obtienen de su trabajo debería verse representado, en gran medida, por el beneficio no financiero generado en sus labores diarias como empleados (Svensson, 2014), y aunque no se puede igualar totalmente el caso a las empresas sin ánimo de lucro (como ya se mencionó previamente, las IMFs no lo son), si se podría argumentar que, debido a lo anterior, el nivel buscado de motivación intrínseca en los empleados de una IMF debería ser prioritario en comparación con otro tipo de estímulos más convencionales (Battilana et al., 2012).

Por otra parte, se afirma que una buena porción de la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones es atribuible a su capital relacional, sobre todo cuando se combina con otros elementos que tienen que ver con la gestión del conocimiento (Kamukama, 2013). Por lo tanto, hacer que el modelo de negocio de una IMF sea más efectivo, pasa por entender que la innovación en sus procesos y en su cultura es un punto crucial e imprescindible (Karlan, Mann, Kendall, Pande, & Suri, 2016). Pese a lo anterior, este tipo de empresas también tienen una serie de dificultades en términos gerenciales y de manejo de sus grupos de interés a nivel general, con especial énfasis en sus empleados (Jha & Singh, 2015). Por ejemplo, a nivel de talento humano, Batra y Sumanjeet (2011) identificaron que la alta rotación de su personal, la falta de capacidad debido a falta de capacitación o capacitación deficiente, la carencia de políticas efectivas de contratación y la fuerte competencia, entre muchos otros elementos vienen rodeando el ambiente de las IMFs y planteando nuevos desafíos futuros. Se requiere, por tanto, admitir que el aumento de capital intelectual y, por ende, de la creación de una cultura orientada al intercambio de conocimiento en este tipo de organizaciones es necesaria e impostergable. De esta manera, se debería actuar en consecuencia.

El presente trabajo pretende dar luces a un mejor entendimiento del fenómeno representado anteriormente. Por ello, enmarcados en un contexto de una IMF consolidada, los autores se plantean las siguientes preguntas: ¿Cómo es el impacto de la motivación intrínseca sobre la percepción de intercambio de conocimiento?; y, por otra parte; ¿Interviene el ajuste persona-valores organizacionales como elemento moderador en la relación entre la motivación intrínseca y el intercambio de conocimiento? Para ello se propone evaluar, a

través de la exploración de percepciones, la forma en que la motivación intrínseca impacta los dos componentes constitutivos del intercambio de conocimiento; esto es, la recepción de conocimiento, y la entrega de conocimiento. Asimismo, pretende explorar el grado de participación del ajuste persona valores como variable moderadora sobre dichas relaciones. Los resultados obtenidos hacen ver en primera instancia que; En este tipo de organizaciones, la entrega de conocimiento depende de la recepción de conocimiento. Segundo, que la motivación intrínseca efectivamente ejerce una influencia positiva tanto sobre la recepción, como sobre la entrega de conocimiento. Tercero, que el ajuste persona-valores de los empleados de una IMF consigue moderar la relación de la motivación intrínseca con la recepción de conocimiento, pero que, al parecer, no interviene en la relación entre ésta primera con la entrega de conocimiento.

De esta forma, se diseña e implementa un estudio transversal sobre más de la tercera parte de los empleados de una IMF colombiana. Luego, se procesa un análisis a través del modelamiento de ecuaciones estructurales en donde se terminan probando tres hipótesis de causalidad y dos de moderación sobre relaciones causales. De esta forma, los resultados obtenidos, así como sus implicaciones respectivas son discutidos a la luz de la teoría y la práctica respectiva, contribuyendo al entendimiento de la realidad organizacional en la IMF. De igual manera, se realiza una importante contribución al brindar la posibilidad de asociar el estado de ciertas actitudes presentes en los empleados de este tipo de organizaciones, con el logro de conductas deseables para la construcción permanente de organizaciones innovadoras y competitivas.

El manuscrito está compuesto por cuatro secciones adicionales. La segunda sección presenta un marco conceptual conducente al desarrollo de las hipótesis a evaluar. La tercera sección explica con mayor detalle la metodología llevada a cabo tanto para la obtención como para el análisis de los datos respectivos. En la cuarta sección se presentan los resultados obtenidos; y finalmente en la última sección se discuten dichos resultados y se concluye.

---

## **2. Marco conceptual**

### **2.1. Intercambio de conocimiento**

En la actualidad, uno de los grandes retos gerenciales implica motivar adecuadamente a los empleados para que intercambien conocimiento entre sí. El conocimiento es un recurso organizacional crítico, capaz de proporcionar una ventaja competitiva sostenible en un entorno cada vez más exigente y dentro de una economía dinámica (Davenport & Prusak, 1998). Intercambiar conocimientos en una organización implica recibir de, y proporcionar a los demás conocimientos explícitos (como fórmulas, procesos y rutinas), así como conocimientos tácitos (compartir experiencias y conocimientos) en aras de lograr objetivos conjuntos, colaborar para la resolución de problemas, desarrollar nuevas ideas, o implementar políticas o procedimientos (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016; Foss, Husted, & Michailova, 2010). Es así como el intercambio de conocimiento ha sido entendido como el proceso a través del cual las personas, mutuamente, comparten su conocimiento, bien sea implícito o explícito, con el fin de crear nuevo conocimiento de carácter organizacional más no individual (Van den Hooff & De Ridder, 2004), constituyéndose en un capital de valor altamente significativo para la organización.

En este orden de ideas, se entiende que para que exista dicho intercambio, se requiere como mínimo de la participación de dos personas que interactúan: quien posee el conocimiento, es decir el portador y quien recibe el conocimiento que sería el solicitante. De acuerdo con Van den Hooff y Van Weenen (2004), ratificado por Weinberg (2015), este proceso de reciprocidad se compone de dos fases claramente identificables, a saber: la recepción de conocimiento, entendido como el proceso recopilación de conocimiento compartido por otros, cuando son consultados; y la entrega de conocimiento, comprendido como el proceso de comunicar a los demás su capital intelectual personal.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones deben estimular a sus empleados para que, en aras del crecimiento, consulten activamente a aquellos de mayor nivel de conocimiento, para apropiarse lo que ellos saben, y/o, al mismo tiempo entreguen activamente a los demás el

conocimiento del cual ya se han apropiado (Chen & Hung, 2010). Ahora, si bien es cierto que las percepciones de recepción son diferentes a las de entrega de conocimientos en una organización cualquiera, hay una estrecha relación causal en donde la entrega se da por la percepción previa de recepción (Lin, 2007b; van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004; van den Hooff & de Ridder, 2004) y aunque en una IMF el espíritu solidario inserto en sus propósitos haría pensar en la indivisibilidad de la relación recepción- entrega de conocimiento, la necesidad de competencia interna y el cumplimiento de resultados por desempeño se mantiene (Armstrong et al., 2018; Weinberg, 2015), permitiendo deducir que en este tipo de contextos los resultados deberían seguir la línea de trabajos precedentes. De acuerdo a lo anterior, se formula la siguiente hipótesis:

**H1:** *La recepción de conocimiento impacta positivamente la entrega de conocimiento.*

## **2.2. Motivación Intrínseca**

La motivación, en un nivel general, puede concebirse como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. No obstante, dicha motivación puede estar influenciada por factores internos y/o externos al individuo que, en un contexto laboral, pueden redundar en un mejor desempeño personal y a su vez en crecimiento organizacional. De conformidad con Herzberg (1966), algunos factores que dependen de las condiciones del trabajo tales como el reconocimiento, las políticas de ascenso y el desarrollo del personal son determinantes de satisfacción de un empleado, y suelen conducir a un esfuerzo superior y a un mejor desempeño. Sin embargo, factores psicológicos derivados de: las características propias de la labor, condiciones propias del individuo y el relacionamiento entre los trabajadores tienen incidencia en el aspecto motivacional (Hackman & Oldham, 1976) y es por eso que particularmente debido a esto último, es que la motivación esta regularmente más asociada a aspectos que involucran al grupo de trabajo que a factores individuales (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009).

La motivación intrínseca, particularmente se define como la realización de una actividad, impulsada por la satisfacción inherente a la ejecución de la misma, bien sea por la complacencia derivada de su desarrollo o el desafío que para el ejecutor esta implique, aun cuando no se tengan presiones u ofrezcan recompensas por el logro (Deci & Ryan, 1985). De acuerdo a lo anterior, es preponderante precisar que de acuerdo con Wenger y Snyder (2000), la motivación intrínseca se constituye en la herramienta que conduce a favorecer la transferencia de conocimiento entre equipos de trabajo promoviendo las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito.

Tener elevados niveles de motivación intrínseca en una organización, posibilita por tanto crear un adecuado ambiente organizacional que promueva la comunicación formal e informal, en aras de lograr una mayor transmisión y adquisición de nuevo conocimiento y el desarrollo de conductas que fomenten aprendizaje colectivo (Lin, 2007a). En ese mismo orden de ideas, la motivación intrínseca también ayuda a lograr acuerdos en las decisiones críticas, dando lugar a un mayor involucramiento de los empleados en el día a día de su organización (Law, Chan, & Ozer, 2017).

Tal como Meyer y Allen (1997) lo afirmaran, la motivación y el compromiso que el trabajador sostiene con la organización se relaciona positivamente con su propia voluntad de realizar un esfuerzo extra en su trabajo. Por lo tanto, este es el tipo de compromiso del que se puede esperar que esté relacionado con la voluntad de recibir y entregar conocimiento. Los trabajos de Cabrera y Cabrera (2005), Davenport y Prusak (1998), Foss, Husted y Michailova (2010), Gagné (2009), y particularmente de Martín, Martín y Trevilla (2009) en un contexto más filantrópico así lo demuestran. De esta forma, es válido afirmar que el intercambio de conocimiento puede ser, en parte, determinado por la satisfacción percibida por el empleado, generada por su realización personal, efecto de la motivación intrínseca en su trabajo. Si la satisfacción percibida por el individuo predice la probabilidad de que una persona voluntariamente busque formación y oportunidades de desarrollo, es muy probable que también prediga la probabilidad de que una persona voluntariamente busque información e ideas de compañeros de trabajo (Cabrera et al., 2006). El ambiente de una IMF no representa ningún caso particular que desmienta lo anteriormente expuesto, y por lo

tanto se plantean las siguientes hipótesis:

**H2:** *La motivación intrínseca impacta positivamente la recepción de conocimiento.*

**H3:** *La motivación intrínseca impacta positivamente la entrega de conocimiento.*

## **2.3. Ajuste Persona-Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales son un componente esencial del ambiente institucional de toda unidad empresarial. Ellos dan forma a ciertos tipos de conductas y a menudo son aprovechados por la gerencia para lograr los objetivos deseados. Son además, un componente fundamental de la cultura organizacional y su adecuada articulación es capaz de inducir comportamientos individuales para lograr objetivos estratégicos, así como promover un mayor intercambio de conocimiento dentro de la organización (Michailova & Minbaeva, 2012). Por su parte, el ajuste persona-valores, a menudo llamado también congruencia de valores, se define como el grado en el que coinciden los valores del individuo con los valores encontrados en el ambiente de trabajo (Molina, 2016), dicho de otra manera, es la compatibilidad del sistema de valores de un individuo con el sistema de valores pregonado y practicado por una organización.

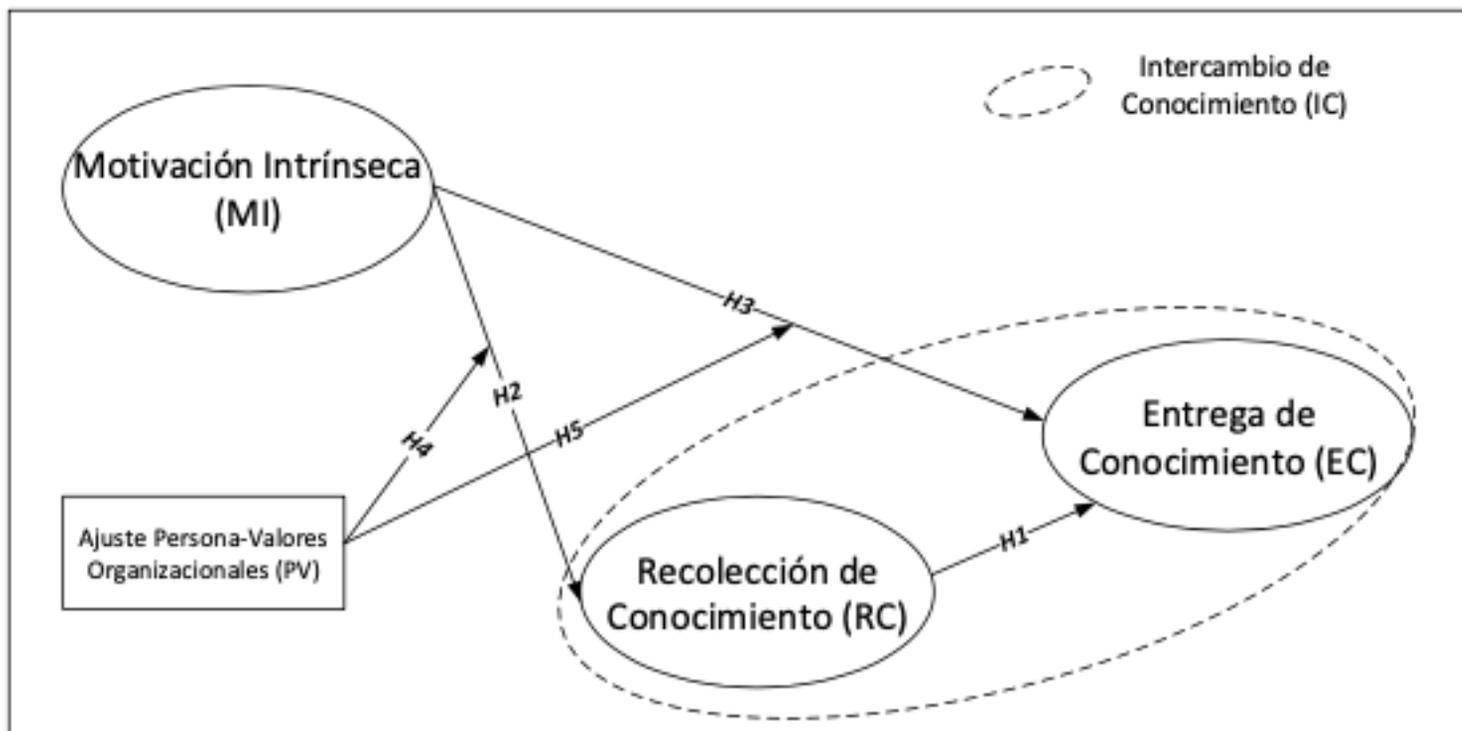
De acuerdo con Park, Oh y Lee (2018), si las personas se identifican con los valores de la organización, exhibirán actitudes y comportamientos positivos relacionados con el trabajo, así como mayores índices de satisfacción con su organización aumentando el tiempo de permanencia en estas. De igual manera, un individuo cuyos valores personales coincidan con los valores de su organización, tenderá a aumentar su compromiso con ella (Finegan, 2000). Es por lo anterior, que en los procesos de selección y contratación de personas se busca la congruencia en valores, teniendo mayor probabilidad de acordar las mismas normas e identificarse entre sí (Cabrera & Cabrera, 2005).

El ajuste persona-valores puede presentarse de diferentes formas en el ámbito organizacional. Por ejemplo, Siegall y McDonald (2004) indican que ésta es precisamente una variable que afecta directamente el grado en que una persona experimenta agotamiento laboral. Asimismo, en lo que se refiere de manera particular al intercambio de conocimiento, se puede ver como, por ejemplo, las prácticas gerenciales de talento humano orientadas a estimular dicho estado, tienen un mayor grado de efectividad especialmente cuando la gerencia es capaz de crear un conjunto colectivo de normas, creencias y (por supuesto) valores compartidos, basados en el compromiso y la interacción entre empleados (Collins & Smith, 2006). Ahora, en el campo específico de organizaciones del sector financiero, Shih, Chang, y Lin (2010) observaron que la compatibilidad de los valores de los individuos con los valores de una empresa permite a los empleados confiar en los demás y perseguir los objetivos colectivos al compartir el conocimiento y el trabajo en equipo. Sin embargo, son Michailova y Minbaeva, (2012) quienes sugieren que el intercambio de conocimiento no está influenciado directamente por los valores organizacionales en sí, sino por el grado de apropiación de la cultura organizacional particular. Sus aportes llevan a pensar que la influencia de dichos valores se ejerce de una forma indirecta sobre la forma en que realmente se obtienen los comportamientos a través de los estímulos. Con fundamento en lo anterior, en el presente trabajo se plantea la hipótesis que el ajuste persona-valores puede corresponder a una variable que genera efecto sobre las relaciones previamente hipotetizadas. Específicamente, se propone que su acción produce un efecto que puede aumentar el grado de dichas relaciones. Para lo cual se plantean las hipótesis:

**H4:** *El Ajuste persona-valores modera positivamente la relación entre la motivación intrínseca y la recepción de conocimiento.*

**H5:** *El Ajuste persona-valores modera positivamente la relación entre la motivación intrínseca y la entrega de conocimiento.*

En concordancia con lo anteriormente descrito, en la Figura 1 se presenta el modelo teórico propuesto.



Fuente: Autores

### 3. Metodología

El presente estudio se llevó a cabo en una IMF relativamente joven (fundada en el 2008) y de acelerado crecimiento, con sede principal en la ciudad de Bucaramanga (Colombia). La influencia de su negocio abarca los departamentos nor-orientales del país, siendo estos Santander, Norte de Santander, Boyacá, Cesar, Sucre, Magdalena y Bolívar; contando para ello con 45 sucursales establecidas en diferentes poblaciones de dicho territorio geográfico. Así mismo, al cierre del año 2016 contaba con 954 empleados directos y con proyecciones de crecimiento que la postulaban a mediano plazo como una de las entidades líderes en el ámbito microfinanciero nacional a partir del fomento del sector agropecuario mediante la asignación de pequeños préstamos a familias campesinas emprendedoras.

*Muestra:* Para el desarrollo del trabajo se aplicó una encuesta a 344 empleados de entidad respectiva, lo que corresponde a más del 36% de su fuerza laboral total en el momento del estudio.

*Recolección de Datos:* El procedimiento para la recolección de la información consistió en la aplicación de un cuestionario físico auto-administrado, obteniendo datos de tipo transversal. Dicho ejercicio se llevó a cabo en la sede principal de la organización estudiada y contó con el acompañamiento permanente de los autores. Los cuestionarios diligenciados fueron sometidos a un proceso de revisión y filtrado del cual se descartaron 23 de ellos en razón a su incorrecto y/o incompleto diligenciamiento, obteniéndose finalmente una muestra real de 321 cuestionarios que procedieron a ser tabulados manualmente.

*Variables y Escala de Evaluación:* Adicional a las variables demográficas relevantes, el cuestionario aplicado al personal se diseñó para medir tres variables latentes (motivación intrínseca, recepción y entrega de conocimiento) y una variable observable (Ajuste persona-valores), las cuales fueron calificadas aplicando una escala Likert de 1 a 5, con parámetros que iban de 1: completamente en desacuerdo a 5: completamente de acuerdo. La medición de cada una de las variables latentes se hizo de la siguiente manera: para motivación intrínseca, se tomó la escala de tres ítems propuesta por Tremblay et al. (2009); para recepción y entrega de conocimiento, se utilizaron las escalas de cuatro y tres ítems respectivamente, propuesta por Van den Hooff y De Ridder (2004). Valga mencionar que en ambos casos, se incorporaron las modificaciones posteriores a estas variables introducidas por (Lin, 2007b). Para medir el ajuste persona-valores, se hizo uso de una sola variable observable, acudiendo a Siegall y McDonald (2004) en donde se exploró la congruencia del individuo con respecto a los cuatro valores organizacionales específicos de la IMF en estudio: *i)* contribución distintiva, *ii)* clientes satisfechos y fieles, *iii)* empleados altamente comprometidos y leales, y *iv)* desempeño superior sostenible. Dichas escalas fueron cuidadosamente traducidas al idioma español y sometido a prueba piloto adaptada de 15

profesionales, todos ellos estudiantes de posgrado de una universidad colombiana. De esta manera se obtuvo un instrumento refinado compuesto por 11 ítems distribuidos de manera aleatoria para reducir el sesgo de percepción de redundancia durante la calificación. Cada una de las variables con sus respectivos ítems están presentadas en la Tabla 1.

*Análisis de Datos:* Este proceso se dividió en dos etapas: descriptiva y predictiva. La primera correspondió al análisis de los elementos demográficos de la muestra y cálculo de medidas estadísticas de tendencia central. Esto se llevó a cabo haciendo uso de IBM® SPSS® v22 arrojando el examen descriptivo de las variables de control evaluadas en la población encuestada, así como las medias y desviaciones típicas de cada una de las variables en observación. Adicionalmente en esta etapa, se llevaron a cabo las pruebas de confiabilidad y validez de la evaluación aplicada y el análisis factorial exploratorio de relacionamiento y moderación del modelo propuesto en el presente estudio (Byrne, 2016).

La segunda etapa consistió en un análisis de correlaciones lineales. Aquí se pudieron determinar: a) la existencia de relaciones lineales entre las variables latentes y observables así como relaciones de dependencia o covarianza entre ellas (R. E. Schumacker & Lomax, 2016), b) las relaciones de moderación entre las variables de estudio, permitiendo determinar el efecto positivo de una tercer variable sobre las relaciones específicas (Stone-Romero & Liakhovitski, 2002). Haciendo uso de los software IBM® SPSS® AMOS v21 y siguiendo las indicaciones de Schumacker y Lomax (2016) se formuló y analizó un modelo de ecuaciones estructurales controlado por las variables sexo, edad y nivel jerárquico. Allí, a partir de la determinación de las relaciones lineales entre variables latentes y observables, se procedió a realizar las comprobaciones de las hipótesis de relación planteadas. Asimismo, para el caso específico del análisis de moderación de ajuste persona-valores sobre las variables latentes propuestas en H2 y H3, se trató a dicha variable de observación como si fuese una variable de control que interviene en dichas relaciones de acuerdo al método propuesto por Awang (2015). En caso de obtenerse un coeficiente positivo y un  $p > 0.05$ , significaría entonces que se valida el efecto de moderación que tiene esta variable tanto en recepción como en entrega de conocimiento, tal como se planteó en H4 y H5.

---

## 4. Resultados

Teniendo como foco el análisis desarrollado, los resultados relevantes respetaron la división llevada a cabo en dos apartados principales: análisis descriptivo y análisis predictivo. En el primero se tomó en consideración la composición de la muestra, así como las medidas de tendencia central (medias y desviaciones típicas) de las mediciones realizadas. En el segundo se empleó el modelo de ecuaciones estructurales para determinar la existencia de las relaciones y moderaciones propuestas.

*Análisis descriptivo:* Como se mencionó previamente, los datos fueron procesados considerando (y controlado por) las variables sociodemográficas sexo, edad y nivel jerárquico (ver Tabla 2). De esta forma se encontró que un 46.11% de los encuestados fueron mujeres y un 53.89% varones, lo cual no muestra una diferencia representativa en la distribución por género de la población. El 79.13% de la población está distribuido entre el rango de 21 a 35 años, siendo el promedio de edad 28 años (SD= 7.10) reflejando una población joven que es coincidente con la edad de la compañía. Asimismo, la encuesta mostró una distribución predominante de personal de base sobre cargos superiores (4.10 empleados de base por cada gerente; 2.75 por cada mando medio; y 2.23 por cada jefe de grupo), sin embargo, se aclara que dicha diferencia es mucho más acentuada en el dato global de la IMF, al tener en cuenta el personal de oficinas. La obtención de un  $p\text{-valor} > 0.05$  indica que se logró controlar el modelo estructural propuesto para las tres variables objeto de estudio. En cuanto a las mediciones básicas de las variables observables (medias y desviaciones estándar) se pueden verificar dentro sus respectivas columnas en la Tabla 1. Finalmente, la Tabla 3 muestra las correlaciones existentes entre las variables estudiadas. En ella, se puede observar que las varianzas medias extractadas (*Average Variances Extracted*; AVEs) para cada constructo fueron superiores al límite inferior de 0.5, y que las raíces cuadradas de dichas AVEs (elementos diagonales, en negrita) fueron superiores que sus correlaciones con otros constructos. Lo anterior es indicativo de un adecuado nivel de

validez discriminante.

**Tabla 1**  
Composición de variables y resultados individuales de ítems medidos

Constructo	Código.	Ítem de Encuesta	Media Aritmética	Desviación Estándar	Carga Factorial	Alfa de Cronbach
MI	MI1	Yo hago lo que hago en (nombre de la IMF) porque me es placentero el hecho de aprender cosas nuevas	3.76	1.13	0.82	0.71
	MI2	Yo hago lo que hago en (nombre de la IMF) por la satisfacción que experimento al enfrentar nuevos retos	3.96	1.02	0.67	
	MI3	Yo hago lo que hago (nombre de la IMF) por la satisfacción que experimento cuando tengo éxito al ejecutar tareas difíciles	4.00	1.19	0.67	
RC	RC1	Yo comparto información relevante, como noticias, mejoras de proceso, investigaciones, datos de mercado, etc., cuando mis compañeros de (nombre de la IMF) me lo piden	4.28	0.84	0.56	0.75
	RC2	Yo intento compartir mis habilidades y destrezas, cuando mis compañeros de (nombre de la IMF) me lo piden	4.22	0.78	0.48*	
	RC3	Mis colegas de (nombre de la IMF) comparten conmigo información relevante, como noticias, mejoras de proceso, investigaciones, datos de mercado, etc., cuando yo se los pido	4.19	0.87	0.81	
	RC4	Mis compañeros de (nombre de la IMF) intentan compartir conmigo sus habilidades y destrezas, cuando yo se los pido	3.99	0.72	0.70	
EC	EC1	Cuando yo aprendo algo nuevo en (nombre de la IMF), suelo comentar de este nuevo aprendizaje con mis compañeros de trabajo	4.18	0.70	0.56	0.80
	EC2	Cuando en (nombre de la IMF), mis compañeros aprenden algo nuevo, ellos me suelen comentar acerca de ese nuevo aprendizaje	3.71	0.67	0.72	

	<b>EC3</b>	El compartir el conocimiento sobre algo particular que tenga que ver con mi trabajo es considerado algo común en (nombre de la IMF)	3.82	1.03	0.55	
<b>PV</b>	<b>PV</b>	Mis valores se ajustan perfectamente a los cuatro valores de (nombre de la IMF).	4.23	0.62	N/A	N/A

Para efectos de reporte de resultados, se relacionan los constructos a través de siglas (MI, RC, EC y PV)

\* Ítems con cargas factoriales inferiores a 0.50 fueron desechadas

Fuente: Autores

----

**Tabla 2.** Descripción de la muestra

<b>Características Demográficas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>p-valor</b>
<b>Sexo</b>			
Hombre	173	53.89%	0.13
Mujer	148	46.11%	
<b>Rango de edad</b>			
21-25	109	33.96%	0.59
26-30	84	26.17%	
31-35	61	19.00%	
36-40	43	13.39%	
Por encima de 40	21	6.54%	
No reporta	3	0.93%	
<b>Nivel jerárquico</b>			
Personal de base	143	44.55%	0.89
Jefes de grupo	64	19.94%	
Mandos medio	52	16.19%	
Gerentes	35	10.90%	
Otros	27	8.41%	

-----

**Tabla 3**  
Varianzas medias extractadas (AVEs) y correlaciones

Constructo	AVE	Constructo			
		MI	RC	EC	PV
<b>MI</b>	0.73	<b>0.85</b>			
<b>RC</b>	0.64	0.59	<b>0.80</b>		
<b>EC</b>	0.52	0.55	0.27	<b>0.72</b>	
<b>PV</b>	0.70	0.60	0.31	0.83	<b>0.84</b>

Fuente: Autores

*Análisis predictivo:* Como primera medida, se calcularon los valores correspondientes al Alfa de Cronbach de cada una de las escalas medidas en donde el valor superior a 0.7 en motivación intrínseca, recepción de conocimiento y entrega de conocimiento permiten constatar la consistencia interna de cada una de ellas. (Tabla 1). Luego, y mediante un modelo de ecuaciones estructurales, se procedió a ejecutar un análisis factorial exploratorio en donde, luego de comprobar el control ejercido por las variables sexo ( $p=0.130$ ); edad ( $p=0.592$ ); y nivel jerárquico ( $p=0.894$ ), se calcularon y ajustaron las cargas factoriales de cada uno de los ítems con relación a los constructos respectivos. Allí, se prescindió del ítem RC2, por arrojar un valor igual a 0.481 el cual es inferior a 0.5. (Ver últimas columnas en Tabla 1). Luego, de la re-especificación del modelo se validó su nivel de ajuste a través de seis índices diferentes. En todos ellos, se encontraron valores que de acuerdo a Byrne (2016), y a Schumacker y Lomax (2016), correspondieron a excelentes niveles de ajuste (ver Tabla 4). Finalmente, se comprobaron las hipótesis del modelo teórico ajustado, en donde se efectuaron tres pruebas lineales (H1, H2 y H3) y dos pruebas de moderación (H4 y H5). Ver Tabla 5.

**Tabla 4**  
Mediciones de ajuste del modelo propuesto

Índice de Ajuste	Valores Recomendados	Valores Modelo	Valoración del Ajuste
$\chi^2/df$ (chi-square/degree of freedom)	< 2	1.768 ( $df = 81$ )	Excelente Ajuste
GFI (goodness of fit index)	> 0.90	0.949	Excelente Ajuste
AGFI (adjusted goodness of fit index)	> 0.80	0.914	Excelente Ajuste
RMSEA (root mean square error of approximation)	< 0.08	0.049	Excelente Ajuste
NFI (normed fit index)	> 0.90	0.932	Excelente Ajuste
CFI (comparative fit index)	> 0.90	0.969	Excelente Ajuste

-----

**Tabla 5**  
Resumen de soporte de hipótesis

Hipótesis	Asociaciones	Coeficiente	<i>p</i> -valor	Resultado
<b>H1</b>	RC => EC	0.615	***	Soportada
<b>H2</b>	MI => RC	0.354	***	Soportada
<b>H3</b>	MI => EC	0.182	0.003	Soportada
<b>H4</b>	PV modera MI => RC	0.126	0.002	Soportada
<b>H5</b>	PV modera MI => EC	0.052	0.072	No Soportada
	*** $p < 0.001$			

Fuente: Autores

Estableciendo las relaciones entre las variables evaluadas en este modelo, se comprobaron H1, H2 y H3. Asimismo, al examinar moderaciones, se pudo soportar H4, pero no se pudo hacer lo mismo con H5.

Primero (H1). Se encontró que la recepción de conocimiento, efectivamente viene siendo un antecedente de la entrega de conocimiento. La relación entre estas dos variables tiene significancia estadística y su coeficiente de correlación indica que al aumentar o disminuir la percepción de recepción de conocimiento de un empleado, hay también un aumento o disminución de la percepción de entrega de conocimiento, en una relación de 1 a 0.615.

Segundo (H2). Se evidenció que la motivación intrínseca de un empleado influye directamente en la percepción de recepción de conocimiento del mismo. Esta relación es significativa en términos estadísticos e implica que por cada incremento/disminución de motivación intrínseca en un empleado, se genera un incremento/disminución de 35.4% en su percepción de recepción de conocimiento.

Tercero (H3). Se encontró también que la motivación intrínseca de un empleado influye directamente en la percepción de la entrega de conocimiento del mismo. Sin embargo, a pesar de su significancia estadística, su coeficiente de correlación es inferior a la relación anterior. Esto quiere decir que por cada incremento/disminución de motivación intrínseca de un empleado, se genera un incremento/disminución de 18.2% en su percepción de entrega de conocimiento.

Cuarto (H4). Atendiendo a Stone-Romero y Liakhovitski (2002), se validó que el ajuste persona-valores de un empleado interviene como variable moderadora directa sobre la relación entre su motivación intrínseca y su percepción de recepción de conocimiento. Lo anterior quiere decir que la motivación intrínseca de un empleado tiene una mayor influencia sobre su percepción de recepción de conocimiento, a medida que sienta un mayor nivel de ajuste con los valores de su organización, en una proporción de 1 a 0.126.

Quinto (H5). No se pudo comprobar que, para el caso de estudio, el ajuste persona-valores de un empleado genere efecto moderador alguno sobre la relación entre su motivación intrínseca y su percepción de entrega de conocimiento. Esto indica que no se puede afirmar que la relación entre estas dos variables se vea afectada por un incremento, o incluso una disminución, en el nivel de ajuste persona-valores de un empleado.

## 5. Discusión

El presente trabajo tuvo como propósito inferir, en el marco del análisis contextual de las IMFs, la eventual relación entre la motivación intrínseca de un individuo (Deci & Ryan, 1985; Tremblay et al., 2009) y sus comportamientos orientados al intercambio de conocimiento (Foss et al., 2010), en el entendido de que éste viene siendo un proceso compuesto por dos sub-procesos particulares: la recepción, y la entrega de conocimiento (van den Hooff & de Ridder, 2004). Asimismo, el presente trabajo se preguntó por el rol moderador que el ajuste persona-valores (Molina, 2016; Siegall & McDonald, 2004), ejerce sobre las relaciones lineales planteadas previamente. Para ello se acudió a la literatura relevante, se utilizaron escalas validadas previamente y se aplicó una encuesta transversal auto-administrada sobre una muestra representativa de empleados de una IMF colombiana. Finalmente, se analizaron los datos a la luz de un modelo de ecuaciones estructurales que permitió soportar tres hipótesis de relación y una hipótesis de moderación.

Los resultados obtenidos presentan interpretaciones diversas. En primera instancia, dan a entender que, aparentemente en las IMFs, tal como sucede en otros ambientes organizacionales, un empleado efectivamente entrega conocimiento cuando, de manera previa percibe que recibe conocimiento de sus colegas (Chen & Hung, 2010; van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004; van den Hooff & de Ridder, 2004; Weinberg, 2015). Además, se constata que, en línea con Cabrera et al. (2006), Cabrera y Cabrera (2005), Davenport y Prusak (1998), Gagné (2009), Law et al. (2017), y Lin (2007a), los empleados intrínsecamente motivados son los que más activamente intercambian conocimiento de manera permanente. Lo anterior, adicional a su comprobación previa, es también una idea muy contundente en organizaciones sin ánimo de lucro, debido a la importante carga valórica de su propósito (Martín et al., 2009). De esta forma, el presente trabajo sugiere que, aunque una IMF también persigue un fin de lucro, sus similitudes con organizaciones filantrópicas hacen que se pueda pensar que sus empleados también valoran dicha orientación dual (mercantil y social) y la conviertan en fuente intrínseca de motivación para obtener comportamientos coincidentes con el logro de conocimientos compartido.

De manera complementaria, también se evidenció que los empleados consultados perciben que reciben conocimiento en un mayor grado al que lo entregan, y que, en efecto, la motivación intrínseca es capaz de impactar con mayor ímpetu (casi el doble de su efecto) a la percepción de recepción, con respecto a la de entrega de conocimiento. Lo anterior se puede interpretar como un resultado generado por la percepción de los empleados de pertenecer a un ambiente competitivo en el interior de una organización competitiva, en donde la búsqueda y explotación (por ende el cuidado) del conocimiento es crítico para su crecimiento profesional individual (Weinberg, 2015). Y aunque no se puede afirmar la inconveniencia en estos resultados, si se puede sugerir la búsqueda de un mayor equilibrio entre estos dos comportamientos amparados en el logro de los objetivos sociales en un nivel colectivo por parte de una IMF cualquiera. En ellas, más que en cualquier otro tipo de organización se debe aceptar que las personas son la más importante fuente de conocimiento (Cavaliere & Lombardi, 2015), y que su motivación para compartir abiertamente sus conocimientos debe constituirse en el primer mecanismo para crear una cultura de búsqueda y explotación permanente de innovación y ventajas competitivas (Lin, 2007b). Desde esa misma perspectiva, se entiende que los motivadores intrínsecos, que refuerzan la identificación del trabajador con su organización, son especialmente importantes para que este, participe en el cumplimiento de su misión y de la consecución de sus objetivos (Martín et al., 2009).

Finalmente, se comprueba que los niveles de compatibilidad de un individuo frente a los valores organizacionales de la IMF a la que pertenece (Molina, 2016), son capaces de afectar positivamente la forma en que un empleado se dispone a recibir conocimiento (más no su disposición a entregarlo) a partir del aumento en su nivel intrínseco de motivación. El presente trabajo sugiere que dichos resultados son consecuentes con lo planteado por Collins y Smith (2006) al referir que el estímulo del intercambio de conocimiento tiene mayor impacto cuando se construye un colectivo de normas, creencias y valores, sin necesidad de obtenerse por medio de un efecto directo (Michailova & Minbaeva, 2012). En

concordancia con esto, dada su naturaleza dual, una IMF tiene como reto descubrir e incorporar dentro de su cultura organizacional, una serie de valores en aras de lograr un equilibrio saludable entre el compromiso hacia su propósito social y sus operaciones efectivas (Battilana et al., 2012).

Este trabajo respalda la opinión de que las prácticas de intercambio de conocimiento representan una fortaleza significativa para las organizaciones, especialmente en los países en vías de desarrollo en donde los recursos son limitados. El proceso de desarrollo de relaciones informales promueve procesos de aprendizaje de los empleados que impactan el desempeño organizacional y la innovación. Por lo tanto, las organizaciones deberían prestar considerable atención al desarrollo de estrategias para desarrollar e implantar actividades basadas en el conocimiento (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Cualquier esfuerzo académico de tipo prescriptivo sobre dichos postulados será inmensamente valioso para la construcción de ambientes ideales de competencia/colaboración a través del adecuado intercambio del conocimiento.

El presente trabajo también presenta limitaciones desde dos importantes perspectivas: alcance y método. Para el primer caso, el hecho de haber sido llevado a cabo en el contexto específico de una IMF, con cobertura en una región en particular de un país latinoamericano, hace que sus resultados no puedan ser del todo generalizables y de ahí que la delimitación de las conclusiones sean más de carácter exploratorio que concluyente. Para el segundo caso, la forma de obtención de los datos y la transversalidad de los mismos, más allá del riguroso estudio previo llevado a cabo, conduce a que las correlaciones obtenidas se circunscriban estrictamente al modelo estructural propuesto. Finalmente, a pesar de que dichas limitaciones, en parte hayan sido abordadas con el diseño del estudio y el alcance propuesto, se sugiere por supuesto que, para ambos casos debe haber prudencia con respecto a las conclusiones y recomendaciones generadas, así como su aprovechamiento para formular nuevos y más refinados trabajos a futuro.

---

## Referencias bibliográficas

- Armstrong, K., Ahsan, M., & Sundaramurthy, C. (2018). Microfinance ecosystem: How connectors, interactors, and institutionalizers co-create value. *Business Horizons*, *61*(1), 147–155. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.014>
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent: Business & Management*, *3*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1127744>
- Awang, Z. (2015). Analyzing the Moderating Variable in a Model. In *SEM Made Simple* (pp. 117–143). MPWS Rich Publication.
- Batra, V., & Sumanjeet. (2011). The state of microfinance in India: Emergence, delivery models and issues. In *American International University-Bangladesh (AIUB) Bus Econ Working Paper Series* (Vol. 3). Retrieved from <http://orp.aiub.edu/>
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, *10*(3), 51–55.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS* (3rd Editio). <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Cabrera, Á., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 245–264. <https://doi.org/10.1080/09585190500404614>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Cavaliere, V., & Lombardi, S. (2015). Exploring different cultural configurations: How do they affect subsidiaries' knowledge sharing behaviors? *Journal of Knowledge Management*, *19*(2), 141–163. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2014-0167>
- Chen, C.-J., & Hung, S.-W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members'

- knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47(4), 226–236. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.03.001>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. In *Choice Reviews Online*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. In Springer Science & Business Media (Ed.), *Perspectives in Social Psychology*. New York, NY: Plenum Press.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571–589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. In *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 9, pp. 250–278).
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man* (World Pub. Co, ed.). Oxford, UK: World Pub. Co.
- Ho, L., Kuo, T.-H., & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*, 22(1), 4–28. <https://doi.org/10.1108/10662241211199942>
- Intezari, A., Taskin, N., & Pauleen, D. J. (2017). Looking beyond knowledge sharing: An integrative approach to knowledge management culture. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 492–515. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0216>
- Jha, J. K., & Singh, M. (2015). Human resource (HR) & social challenges faced by microfinance in India: A framework. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(3), 494–504.
- Jiang, Y., & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review*, 23(3), 260–283. <https://doi.org/10.1108/10595421311319834>
- Karlan, D., Mann, R., Kendall, J., Pande, R., & Suri, T. (2016). Making microfinance more effective. *Harvard Business Review*, 2–6. Retrieved from <https://hbr.org/2016/10/making-microfinance-more-effective>
- Law, K. K., Chan, A., & Ozer, M. (2017). Towards an integrated framework of intrinsic motivators, extrinsic motivators and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1486–1502. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0119>
- Lin, H.-F. (2007a). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Lin, H.-F. (2007b). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The

- moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.009>
- Martí, L. F., Walls, J. A., & Cotte, J. (2018). *Note on hybrid business models* (No. W18094). Retrieved from <https://hbr.org/product/note-on-hybrid-business-models/W18094-PDF-ENG>
- Martín, N., Martín, V., & Trevilla, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (66), 187–211.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review*, 21(1), 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006>
- Molina, A. D. (2016). Value Congruence. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–7). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- North, K., & Kumta, G. (2014). *Knowledge management: value creation through organizational learning*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03698-4>
- Park, S., Oh, S., & Lee, Y. (2018). The relationships between person-organization value fit and employee attitudes in a Korean government sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1431954>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (4th. Ed.). Abingdon, OX: Taylor & Francis.
- Schumacker, R. E. R. E., & Lomax, R. G. R. G. (2016). A beginner's guide to structural equation modeling: Fourth edition. In *Technometrics* (4th. Ed.). Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1198/tech.2005.s328>
- Shih, K., Chang, C., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/14691931011013343>
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, 33(3), 291–301. <https://doi.org/10.1108/00483480410528832>
- Stone-Romero, E. F., & Liakhovitski, D. (2002). Strategies for detecting moderator variables: A review of conceptual and empirical issues. In R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 21* (pp. 333–372). Elsevier Science Ltd.
- Svensson, C. F. (2014). "Making money is not an end in itself": Creating meaningfulness among employees of social enterprises. *Antipoda*, 18(18), 241–255. <https://doi.org/10.7440/antipoda18.2014.11>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24. <https://doi.org/10.1002/kpm.187>
- van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Weinberg, F. J. (2015). Epistemological beliefs and knowledge sharing in work teams: A new model and research questions. *Learning Organization*, 22(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2013-0067>

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, (January-February), 139–145.  
<https://doi.org/10.1177/0170840603024003909>

---

1. **Autor de Correspondencia.** Profesor Asociado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. E-mail: [ocontrer@uis.edu.co](mailto:ocontrer@uis.edu.co)
  2. Profesor Asistente, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. E-mail: [jclesper@uis.edu.co](mailto:jclesper@uis.edu.co)
  3. Profesor Titular Laureado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. E-mail: [cvecino@uis.edu.co](mailto:cvecino@uis.edu.co)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 24) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]