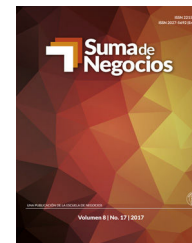




# SUMA DE NEGOCIOS



## Artículo de investigación

# El rol mediador de la identificación organizacional: compartir conocimiento en ambientes híbridos



Orlando E. Contreras-Pacheco<sup>1</sup> y Juan C. Lesmez-Peralta<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Profesor asociado, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Correo electrónico: [ocotrerr@uis.edu.co](mailto:ocotrerr@uis.edu.co).  
ORCID: 0000-0002-3584-7063.

<sup>2</sup> Profesor auxiliar, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander. Correo electrónico: [jclesper@uis.edu.co](mailto:jclesper@uis.edu.co).  
ORCID: 0000-0003-0400-0270.

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Recibido el 14 de Agosto del 2018

Aceptado el 16 de Octubre del 2018

Online el 23 de Octubre del 2018

Códigos JEL:

L33, M12, M54, O39

Palabras clave:

Identificación organizacional, ajuste persona-puesto de trabajo, significancia laboral, compartición de conocimiento, organizaciones híbridas.

Keywords:

Organizational identification, person-job fit, meaningfulness at work, knowledge sharing, hybrid organizations.

### R E S U M E N

El estudio explora el grado de participación de la identificación organizacional, en cuanto mediadora en la búsqueda de comportamientos asociados al logro del conocimiento compartido, en una organización híbrida. Para esto se evalúa la influencia del ajuste al puesto de trabajo y del nivel de significancia laboral sobre dichos comportamientos, de modo que se delimita el estudio a percepciones individuales de los empleados de organizaciones con ánimo de lucro pero con enfoque social. De esta forma, se conduce una encuesta sobre 321 empleados de una institución de microfinanzas colombiana, cuyos datos se examinan a través de un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados sugieren que, a pesar de la importancia de la identificación organizacional en la obtención de conductas de compartición de conocimiento, es la adaptación al puesto la que muestra una influencia más directa sobre dichas conductas en comparación con una mejoría de la significancia laboral. Se concluye con la discusión de las implicaciones de dichos hallazgos.

### The mediation role of organizational identification: Sharing knowledge in hybrid environments

#### A B S T R A C T

The present study explores the degree of participation of organizational identification as a mediator in search for behaviors associated with knowledge sharing, in a hybrid organization. To do that, the influences of both the person-job fit and the level of meaningfulness at work on those behaviors are evaluated. The study is demarcated by individual perceptions of employees of for-profit but social-oriented companies. In this way, a survey is conducted on 321 employees of a Colombian micro-finance institution, whose data are scrutinized through a structural equation model. The obtained results suggest that, despite the importance exerted by the organizational identification on the behaviors of collection and donation of knowledge, the person-job fit turns out being the factor that shows a more direct influence on those behaviors compared to an improving in the levels of meaningfulness. The study concludes by discussing the implications resulting from these findings.

## Introducción

El sentido de identificación que un empleado ostenta con respecto a su organización ha sido un tema ampliamente estudiado en la teoría organizacional durante los últimos años (Brown, 2017). Por ejemplo, la caracterización de sus antecedentes y de algunos efectos asociados a la gestión del conocimiento han estado en la mira de estudiosos en la materia, quienes, a pesar sus contribuciones, también apuntalan más y mayores desafíos en investigaciones futuras (Bao, Xu & Zhang, 2016; Brown, 2017; Contreras-Pacheco, 2018). Uno de estos desafíos consiste en analizar el comportamiento de este tipo de aptitudes organizacionales en ambientes con objetivos en aparente conflicto debido a su naturaleza dual o híbrida (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). La inquietud natural que existe consiste en identificar aquellos elementos que permiten a este tipo de organizaciones mantener su propósito social y, al mismo tiempo, construir un horizonte prospero a partir de una adecuada administración de sus recursos intangibles (Battilana & Dorado, 2010; Santos, Pache & Birkholz, 2015). El presente estudio sugiere que un camino a seguir consiste en partir de una preocupación básica en cuanto a la adaptación de sus empleados a sus entornos de trabajo, así como de su sentido de propósito laboral, a fin de lograr adecuados comportamientos que permitan, a la postre, compartir sus conocimientos con miras a la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

En ese orden de ideas, junto con la identificación organizacional (*organizational identification-OID*), los conceptos de ajuste al puesto de trabajo (*person-job fit-PJF*) y significancia en el trabajo (*meaningfulness at work-MFW*) en cuanto posibles factores, así como la compartición de conocimiento (*knowledge sharing behavior-KSB*) como fruto de dicha interacción, hacen parte del análisis que se presenta. De esta forma, las dos preguntas de investigación propuestas son: ¿Cómo influyen las percepciones del puesto de trabajo (PJF y MFW) sobre la OID en una organización híbrida?; y ¿Es la OID un concepto mediador en la relación de influencia ejercida por la PJF y la MFW sobre la KSB en una organización híbrida? En lo metodológico, se acude a la exploración de percepciones sobre una muestra representativa de empleados de una institución de microfinanzas (IMF) colombiana. Con el fin de analizar los datos se utiliza un modelo controlado de ecuaciones estructurales en el que se prueban cuatro hipótesis: dos hipótesis de relación y dos de mediación. Los resultados y sus interpretaciones se discuten, en consecuencia, a la luz de la teoría y la práctica respectiva, y contribuyen al entendimiento de la realidad organizacional en entornos de propósito híbrido (ánimo de lucro y enfoque social). Asimismo, brindan la posibilidad de asociar ciertas conductas deseables en los empleados con la toma de decisiones adecuadas sobre sus puestos de trabajo, tanto desde la gestión del talento humano como desde la gestión del conocimiento.

### Las organizaciones híbridas y su naturaleza dual

Hoy por hoy, la mayoría de las denominadas “empresas sociales” no corresponden, de manera necesaria, ni a entidades de beneficencia, ni a empresas típicas con enfoque mercantilista.

En lugar de esto, este tipo de “organizaciones híbridas”, como se les conoce en la literatura, se encuentran dispuestas a combinar aspectos de ambas definiciones; esto es, filantropía y negocio puro al mismo tiempo (Battilana & Dorado, 2010; Doherty et al., 2014). Un ejemplo bien conocido de este tipo de organizaciones son las instituciones microfinancieras (IMFs), las cuales tienen como objetivo ayudar a los empresarios en condición de necesidad al darles acceso a servicios financieros que apalanquen sus negocios.

Debido a dicha naturaleza, las organizaciones híbridas representan unos retos gerenciales importantes que parten de un entendimiento adecuado de su dinámica organizacional, en el propósito de lograr una creación constante de valor sostenible (Santos, Pache & Birkholz, 2015). Por ejemplo, se ha contemplado que sus empleados valoran el trabajo que posee una orientación social (Caringal-Go & Hechanova, 2018); y cómo, de hecho, el sentido que obtienen de su trabajo lo representa, en gran medida, el beneficio social generado en sus labores diarias como miembros de sus organizaciones (Svensson, 2014).

### OID-la organización como atributo de definición

La OID se promovió, originalmente, como una construcción teórica, contextualizada por Mael y Ashforth (1992). Ellos definen esta aptitud como una forma de identificación social, en la cual la identidad del individuo se deriva de su clasificación dentro de categorías o grupos sociales; para este caso, la organización a la que el individuo pertenece. La OID podría, en este sentido, entenderse como aquello que define a un individuo con respecto a la organización de la cual hace parte. Entre otras cosas, este constructo se considera trascendental en la literatura organizacional debido a que ha sido catalogado como un impulsor de otras conductas deseables en las organizaciones, tales como el compromiso en el trabajo, la satisfacción laboral y la baja intención de rotación (Brown, 2017).

### PJF-ubicar la pieza correcta en el rompecabezas organizacional

El PJF se refiere al nivel de afinidad de un individuo con su propio cargo o puesto de trabajo. Con frecuencia se describe como la congruencia de los conocimientos y las habilidades de un individuo con respecto al trabajo que desempeña (Edwards, 1991). El PJF es, por consiguiente, un elemento que juega un rol muy significativo en los momentos de admisión (reclutamiento, selección, contratación) y capacitación de empleados, toda vez que las organizaciones apuestan cada vez más por la obtención y el logro de “perfiles adecuados en aras de ocupar los cargos adecuados” dentro de sus propias estructuras (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001).

La relación de causalidad entre el PJF y la OID se ha evidenciado de manera amplia en diferentes contextos y bajo diversas circunstancias (Kristof-Brown, Lee & Schneider, 2018). El caso de las organizaciones híbridas no debería representar, en sí, una excepción a dicha pauta. Por tanto, se propone la primera hipótesis:

- H1: El PJF impacta de forma positiva la OID.

### MFW-cuando el empleado siente que su trabajo vale la pena

Luego de su introducción como estado psicológico constituyente de la motivación intrínseca (Hackman & Oldham, 1976), la MFW se puede interpretar como un sentimiento de retorno sobre una “inversión” personal en la organización a la cual se pertenece. Dicha inversión se compone por un tipo de cambio basado en energía física, cognitiva y emocional. Los empleados experimentan dicha MFW cuando se sienten valorados, útiles y conectados con las aspiraciones organizacionales (Carton, 2018); es como si su papel marcara una verdadera diferencia que los hace sentirse únicos en lo que hacen. En esta vía, una de las definiciones más desarrolladas de este concepto es la que proponen May, Gilson y Harter (2004), quienes comparan las apreciaciones de un empleado sobre las características presentes en su ambiente de trabajo con su propio sistema de valores y principios. Para ellos, la MFW se entiende como “la valoración percibida de un objetivo o propósito, juzgada en relación con los ideales o estándares propios de un individuo” (p. 14). La MFW es, por consiguiente, uno de los pilares más importantes de la noción organizacional de motivación intrínseca.

Ahora bien, la diada MFW-OID la definen con fuerza, desde el punto de vista teórico, Pratt y Ashforth (2003). De la misma manera, varios estudios de corte empírico apoyan esta tesis específica (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan & Capar, 2017). Lo que aquí se plantea no representa ninguna objeción a dicha noción. La lógica que se sigue para apoyarlo propone cómo, independientemente de su entorno, la MFW implica que el empleado adquiera una comprensión de la naturaleza y las expectativas de la característica de sus tareas (es decir, los objetivos, los propósitos y los valores), perciba que encaja en ellas y, en consecuencia, sienta cómo contribuye su rol al propósito de la organización. En este orden de ideas nos atrevemos a sugerir la segunda hipótesis:

- H2: La MFW impacta de forma positiva la OID.

### KSB-compartir conocimiento como parte de la gestión del conocimiento

El KSB, en cuanto componente fundamental de la gestión del conocimiento (Davenport & Prusak, 1998), implica la voluntad del individuo de difundir o diseminar el conocimiento de una persona, grupo u organización a otra (Lee, 2001). Desde una perspectiva más práctica, el KSB puede ser una iniciativa importante que se propone mejorar los procesos organizacionales y orientar la empresa hacia el camino de la innovación y la competitividad. Además, el KSB puede ser útil para implementar diferentes mecanismos orientados a apoyar procesos de talento humano y estrategias organizacionales, como, por ejemplo, las tecnologías colaborativas, la implementación de comunidades virtuales o, incluso, la ejecución de sesiones de lecciones aprendidas (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinhold, 2009). Puntualmente, el presente estudio sigue el enfoque de van den Hooff y de Ridder (2004), el cual sugiere que el KSB se compone de dos procesos integrados: la conducta de recolección del conocimiento, y la acción de proporcionarlo o entregarlo.

Las contribuciones previas sobre asociaciones entre conceptos vinculados a la KSB, tanto con los aspectos funcionales

como con los motivacionales, son diversos y permiten vislumbrar fenómenos organizacionales relevantes. Por una parte, se indica que un mejor acoplamiento de un empleado a aquellos elementos propios de su entorno laboral puede llevarlo a mejorar su predisposición a establecer vínculos sociales y difundir mayor información a sus compañeros de trabajo (Afsar, 2016; Seong, Kristof-Brown, Park, Hong & Shin, 2015). Por otra, se muestra cómo el hecho de sentir que las labores desempeñadas poseen un valioso significado tiene la propiedad de influir en el empleado, de modo que este se sienta atraído a transmitir sus hábitos y experiencias a los demás (Foss et al., 2009; Lee, 2016; Lin, 2007).

Asimismo, estudios como el de Carmeli, Atwater y Levi (2011), y, de forma más reciente, el de Contreras-Pacheco (2018), ilustran de manera precisa las diversas formas en que el compromiso afectivo crea las condiciones para los comportamientos de difusión de conocimiento. En razón a todo lo anterior, el presente estudio también sugiere la tercera y la cuarta hipótesis:

- H3: La OID ejerce un rol mediador en la relación entre el PJJ y el KSB.
- H4: La OID ejerce un rol mediador en la relación entre la MFW y el KSB.

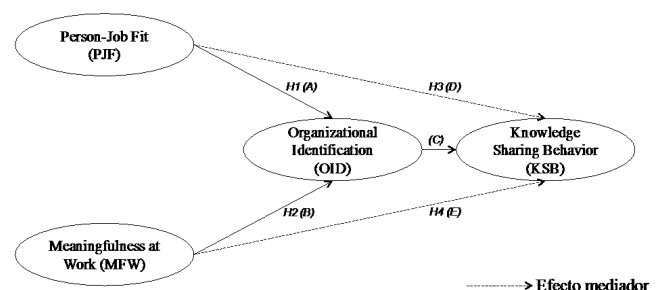
El modelo teórico propuesto se presenta en la figura 1 en su integridad.

## Metodología

En el presente estudio se despliega un análisis transversal mediante la aplicación de un cuestionario físico autoadministrado en una organización híbrida. El estudio también implica una etapa posterior que incluye un análisis factorial exploratorio, análisis lineales de relaciones y análisis de mediación. Todo esto basado en un modelo de ecuaciones estructurales controlado por cuatro variables demográficas:

- El contexto. La IMF en la que se desarrolla el estudio concentra su accionar en la región nororiental colombiana. Su sede principal se encuentra ubicada en Bucaramanga, y posee sucursales en más de 45 ciudades y municipios del territorio señalado. Cuenta con cifras de crecimiento constante, y su propósito, junto con la evidente generación de valor económico a sus accionistas, gira en torno al fomento y el desarrollo continuo de familias emprendedoras del sector rural de la región que impacta. Al cierre de su ejercicio del año 2016, contaba con 954 empleados, y un 81% de su

Figura 1 - Modelo estructural propuesto



Fuente: Elaboración propia

patrimonio en manos de inversionistas de impacto social de origen europeo. Su proyección en el largo plazo consiste en convertirse en el banco rural más destacado del país.

- **Muestra y procedimiento.** La encuesta se aplicó originalmente a 344 empleados de la IMF en mención. El procedimiento de recolección se desarrolla en la sede principal de dicha entidad, y cuenta con el acompañamiento permanente de uno de los autores. Una vez diligenciados y recogidos los formularios, se realiza un proceso de filtrado por el que se dan de baja 23 debido a incoherencias, faltantes y enmendaduras en sus respuestas. De esta forma, se consolida un tamaño de muestra homogéneo y definitivo de 321 formularios que proceden a la tabulación correspondiente.

- **Medidas e instrumento.** Además de las variables demográficas y de control definidas (sexo, edad, antecedentes educativos y nivel jerárquico), la encuesta en mención mide cuatro variables latentes cuyos ítems califican los encuestados por medio de una escala Likert de 1 a 5, en la que 1 es completamente en desacuerdo, y 5 completamente de acuerdo. Para la medición de la OID se acude a una escala de seis ítems propuesta por Mael y Ashforth (1992). Asimismo, para la medición del PJJ se utiliza una escala de tres ítems propuesta por Cable y DeRue (2002). A fin de medir la MFW se utiliza el estudio de May et al. (2004), quienes diseñaron una escala de seis ítems. Finalmente, a fin de medir la KSB, se acude a una escala de siete ítems propuesta originalmente por van den Hooff y de Ridder (2004), pero modificada por Lin (2007). Así las cosas, el instrumento en mención incluye un total de 22 variables observables que se tradujeron al español y se adaptaron a la IMF particular. El orden en la presentación de dichos ítems se altera de forma aleatoria en el formulario con el propósito de garantizar la fiabilidad del instrumento (Schell & Oswald, 2013). Las escalas, con sus respectivos ítems, se presentan en la tabla 1.

- **Análisis de datos.** En primera instancia, con base en las variables de control, y con la ayuda de IBM® SPSS® v22, se realiza un examen descriptivo de la muestra en estudio y de los resultados tabulados (véase la tabla 1). Luego, de acuerdo con los parámetros de Kline (2000), se recurre al cálculo del alfa de Cronbach de cada una de las variables latentes, con el fin de verificar la consistencia interna de cada una de las escalas del instrumento. A continuación, haciendo uso de IBM® SPSS® AMOS v21, y mediante un modelo de ecuaciones estructurales, se procede a ejecutar un análisis factorial exploratorio en el que se calculan y ajustan las cargas factoriales de los ítems con relación a las variables latentes (Byrne, 2016). Después, se reespecifica el modelo respectivo y se validan sus suficiencias (Schumacker & Lomax, 2016). Por último, se prueban las hipótesis del modelo teórico, en el cual se efectúan tres pruebas lineales (A, B y C), y dos pruebas de mediación (D y E).

Específicamente, un modelo de ecuaciones estructurales implica determinar las relaciones lineales entre variables latentes y observables, en conjunto con relaciones de dependencia o de covarianza entre ellas mismas (Schumacker & Lomax, 2016). Su metodología ha sido (y es aún) ampliamente utilizada en trabajos investigativos de naturaleza exploratoria. Recientes publicaciones tanto en el área de la gerencia del conocimiento (e.g. Hwang, Lin & Shin, 2018; Jyoti, Pereira & Kour, 2019) como de los estudios organizacionales (e.g. Contreras-Pacheco, Talero-Sarmiento & Camacho-Pinto, 2019; Wang & Huang, 2019) son muestras de su validez y vigencia. Las pruebas de mediación, por su parte, ayudan a

**Tabla 1 - Descripción muestra**

Características demográficas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa (%)	p-valor
<b>Sexo</b>			
Hombre	173	53,89%	<b>SM: 0,19</b> <b>CM: 0,24</b>
Mujer	148	46,11%	
<b>Rango de edad</b>			
21-25	109	33,96%	<b>SM: 0,45</b> <b>CM: 0,48</b>
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 de educación</b>			
Bachillerato	75	23,36%	<b>SM: 0,72</b> <b>CM: 0,74</b>
Técnica y tecnología	46	14,33%	
Universitario	139	43,30%	
Posgrado	43	13,39%	
No reportado	18	5,61%	
<b>Nivel jerárquico</b>			
Personal de línea	143	44,55%	<b>SM: 0,15</b> <b>CM: 0,27</b>
Jefe/supervisor	64	19,94%	
Gerente de línea media	52	16,19%	
Gerente de primera línea	35	10,90%	
Otros	27	8,41%	
SM: Modelo sin mediación; CM: Modelo con mediación			
Fuente: Elaboración propia.			

explicar cómo una variable independiente influencia a una variable dependiente a partir de la intervención de una tercera variable que se ubica entre estas dos. Esta variable interviniente se denomina “mediador” o “variable mediadora” (Imai, Keele & Tingley, 2010). Así, una mediación puede ser parcial o total. El primer caso sucede cuando el mediador interviene en la relación entre la variable independiente y la variable dependiente sin interrumpir la relación entre estas dos últimas. El segundo caso sucede cuando el mediador acapara por completo la relación entre la variable independiente y la variable dependiente, lo cual indica que es necesaria su participación para concretar dicha relación (Sardeshmukh & Vandenberg, 2017).

## Resultados

Antes que nada, es necesario resaltar cómo, si se tiene en cuenta el tamaño de muestra analizado (n = 321), correspondiente al 33,65% de la población total de empleados de la IMF observada,

el estudio contó —de cierta manera— con un grado admisible de validez externa, lo cual proporcionó también tranquilidad con respecto a las conclusiones a las que se llegó. De hecho, si se quisiera considerar como una muestra aleatoria, se podría aseverar que, bajo un nivel de confianza del 95%, el estudio arrojaría resultados con un margen de error de apenas un 4%. Además, se logró controlar el modelo estructural al conseguir  $p > 0,05$  para cada una de las cuatro variables de control previamente definidas en los dos modelos evaluados (con mediación y sin mediación; véase la tabla 1). También se logró validar la consistencia interna (fiabilidad) de las escalas de medida aplicadas, al obtener valores de alfa de Cronbach  $> 0,7$  en cada variable latente, a pesar de la aleatoriedad de los ítems en el instrumento de medición. Asimismo, al descartar toda carga factorial  $< 0,5$  se aseguró, de cierta manera, la adecuada validez de los constructos evaluados (véase la tabla 2).

Mediante la reconfiguración del modelo en la etapa de análisis factorial confirmatorio se logró consolidar un ajuste relativamente suficiente en los modelos de medición respectivos y, por ende, una parsimonia admisible en estos (véase la tabla 3). La única excepción ocurrió en la prueba  $\chi^2/df$  para el modelo sin mediación, la cual arrojó resultados no tan favorables. Sin embargo, por sus mismas limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra, la intensidad en las correlaciones y la suposición de normalidad multivariante en la data, autores como Schermelleh-Engel, Moosbrugger y Müller (2003) recomiendan su observación con cautela y estiman necesario su contraste con otras pruebas de ajuste, a fin de descartar inconveniencias.

Por último, las asociaciones planteadas se evaluaron, de modo que se obtuvieron evidencias que invitan a pensar que (véase la tabla 4): 1. El PJJ se encuentra asociado de forma positiva con la OID; 2. La MFW se encuentra asociada de forma positiva con la OID; 3. La OID se encuentra asociada de forma positiva con el KSB; 4. El PJJ se encuentra asociado de forma positiva con el KSB; y 5. No se puede llegar a afirmar que la MFW se encuentra asociada con el KSB; además, se evidencia que: 6. Existe una mediación parcial de OID en la asociación entre PJJ y KSB, toda vez que, aparte de la disminución de su coeficiente de un modelo a otro, también se mantuvo significancia estadística ( $p < 0,05$ ) en ambos escenarios; y 7. Existe una mediación total de OID en la asociación entre MFW y KSB, toda vez que además de la disminución de su coeficiente de un modelo a otro, la significancia estadística de dicho vínculo desapareció al evaluar la mediación ( $p > 0,05$ ).

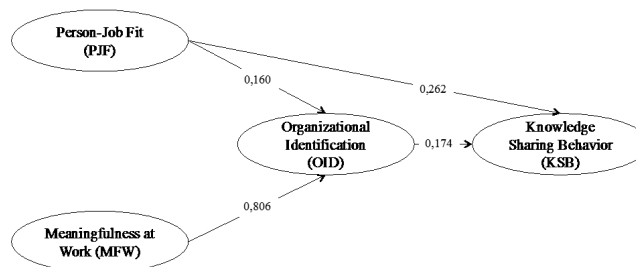
De esta forma, las cuatro hipótesis formuladas se probaron y soportaron debidamente (véase la tabla 5).

Asimismo, en la figura 2 se muestra el modelo resultante de la estimación. En este se resaltan los coeficientes obtenidos sobre las relaciones comprobadas.

## Discusión

Enmarcado en un contexto de organización híbrida, el presente estudio se preguntó por la influencia que ejercen las percepciones del PJJ (Cable & DeRue, 2002; Edwards, 1991) y la MFW (Carton, 2018; Hackman & Oldham, 1976; May et al., 2004) sobre la OID (Mael & Ashforth, 1992); además, por la posible mediación de esta última actitud en el aparente influjo que ejercen el PJJ y la MFW sobre el KSB (Lee, 2001; Lin, 2007; van den Hooff & de Ridder, 2004). Los resultados encontrados llegan a sugerir que, en una organización

Figura 2 - Modelo definitivo



Fuente: Elaboración propia

híbrida, tanto el PJJ como la MFW se encuentran asociados de forma positiva con la OID (Demirtas, Hannah, Gok, Arslan & Capar, 2017; Kristof-Brown et al., 2018; Pratt & Ashforth, 2003); por tanto, podrían actuar como antecedentes de esta última actitud. Asimismo, si se tiene en cuenta que tanto el PJJ como la MFW podrían ser antecedentes del KSB, se sugiere que la OID, en efecto, podría actuar como mediador entre dichas asociaciones. Sin embargo, mientras que para el primer caso (PJJ  $\Rightarrow$  KSB) la mediación ejercida sería de tipo parcial, para el segundo (MFW  $\Rightarrow$  KSB) la mediación ejercida sería de tipo total.

La interpretación general de estos resultados, en línea con Afsar (2016) y Seong et al. (2015), lleva a pensar que un empleado de una organización híbrida que perciba un mejor ajuste con el cargo que ejerce, está inducido a compartir su conocimiento en mayor medida. Dicho comportamiento podría ser influido por el sentido de identificación que él mismo percibe sobre su organización. De igual forma, el hecho de sentir que su trabajo tiene un significado superior es algo que en apariencia, debería contar con el involucramiento de un sentimiento de identificación, si se quiere llegar a mayores niveles en comportamientos asociados y a lograr conocimientos compartidos. Aunque el primer hallazgo es relevante de acuerdo con su lógica teórica, el segundo hallazgo muestra unos matices especiales, dada la naturaleza híbrida de la organización estudiada.

En particular, llama la atención que un elemento constitutivo de la motivación intrínseca asociado al puesto de trabajo como la MFW no lleve de manera directa a la percepción de comportamientos positivos de obtención y entrega de conocimientos. Esto, en primera instancia, podría interpretarse como una contradicción a las contribuciones de Foss et al. (2009), Lee (2016) y Lin (2007). Pero, sobre todo, llega a desafiar aquellos estudios que llevan a pensar que el trabajo desempeñado por parte de los empleados de organizaciones híbridas obtienen, por sí mismos, un sentido de motivación que los impulsa a adoptar conductas beneficiosas para su organización, como, por ejemplo, el KSB (Caringal-Go & Hechanova, 2018; Svensson, 2014).

No obstante, se concibe la reflexión según la cual, mas que una rivalidad conceptual, lo aquí planteado complementa el conocimiento generado por dichos autores. En esto radica la principal contribución del presente estudio, ya que aprovecha las oportunidades demarcadas por Bao et al. (2016), Battilana y Dorado (2010), Brown (2017), y Contreras-Pacheco (2018), con el propósito de producir conocimiento sobre las temáticas asociadas. Se puede sugerir, por tanto,

Tabla 2 - Datos de instrumento de medición

Constructo	Cod.	Ítem de encuesta	Media aritmética	Desviación estándar	Carga factorial	Alfa de Cronbach
OID	1.1	Si alguien menciona algo negativo sobre la IMF, es como si me estuviera insultando a mí mismo	3,824	1,072	0,822	0,803
	1.2	A mí me preocupa lo que los demás piensan acerca de la IMF	4,018	1,018	0,673	
	1.3	Cuando yo me refiero a la IMF, prefiero hablar de "nosotros" en lugar de "ellos"	4,122	0,870	0,674	
	1.4	El éxito la IMF es mi propio éxito	4,236	0,981	0,842	
	1.5	Cuando alguien dice algo positivo acerca de la IMF, lo tomo casi como un cumplido personal	3,970	0,885	0,822	
	1.6	Si viese alguna noticia verdadera en la que se critica o se mencione algo negativo sobre la IMF, me sentiría avergonzado	4,002	1,054	0,645	
PJF	2.1	Las habilidades que tengo son compatibles con mi puesto de trabajo	3,768	1,013	0,692	0,925
	2.2	Yo cuento con las destrezas y habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo que ocupo	4,135	0,757	0,419*	
	2.3	Hay un muy buen ajuste entre los requerimientos que mi puesto de trabajo exige y las habilidades con las que cuento	3,997	0,996	0,853	
MFW	3.1	Las labores que yo llevo a cabo en el cargo que ocupo en la actualidad son muy importantes para mí	4,446	0,682	0,707	0,910
	3.2	Considero que las actividades que desempeño en mi cargo tienen mucha utilidad	4,652	0,549	0,713	
	3.3	El trabajo que yo realizo en el cargo que ocupo en la actualidad realmente vale la pena	4,210	0,695	0,738	
	3.4	Las actividades que desarrollo en el cargo que actualmente desempeño tienen mucho significado para mí	4,373	0,773	0,638	
	3.5	El trabajo que yo realizo en el cargo que ocupo en la actualidad tiene mucho significado para mí	4,364	0,734	0,824	
	3.6	Siento que las labores que desempeño en mi cargo son muy valiosas	4,324	0,627	0,349*	
KSB	4.1	Yo comparto información relevante (noticias, mejoras de proceso, investigaciones, datos de mercado, etc.), cuando mis compañeros de la IMF me lo piden	4,283	0,841	0,534	0,776
	4.2	Yo intento compartir mis habilidades y destrezas, cuando mis compañeros de la IMF me lo piden	4,220	0,780	0,426*	
	4.3	Mis colegas de la IMF comparten conmigo información relevante (noticias, mejoras de proceso, investigaciones, datos de mercado, etc.), cuando yo se los pido	4,194	0,872	0,743	
	4.4	Mis compañeros de la IMF intentan compartir conmigo sus habilidades y destrezas, cuando yo se los pido	3,993	0,723	0,611	
	4.5	Cuando yo aprendo algo nuevo en la IMF, suelo comentar de este nuevo aprendizaje con mis compañeros de trabajo	4,180	0,697	0,491*	
	4.6	Cuando en la IMF mis compañeros aprenden algo nuevo, ellos me suelen comentar acerca de ese nuevo aprendizaje	3,711	0,674	0,670	
	4.7	El compartir el conocimiento sobre algo particular que tenga que ver con mi trabajo es considerado algo común en la IMF	3,817	1,028	0,539	

\* Items inferiores a 0,500 son descartados

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3 - Mediciones de ajuste del modelo**

Indice de ajuste	Fuente	Valores recomendados	Modelo sin mediación	Modelo con mediación
$\chi^2/df$ (chi-square/degree of freedom)	Schermerlloh-Engel et al. (2003)	< 3	3,168 (df = 54)	2,386 (df=123)
GFI (goodness of fit index)	Teh y Sun (2012)	> 0,800	0,899	0,887
AGFI (adjusted goodness of fit index)	Teh y Sun (2012)	> 0,800	0,830	0,843
RMSEA (root mean square error of approximation)	Lee, Cai y MacCallum (2012)	< 0,095	0,094	0,089
NFI (normed fit index)	Teh y Sun (2012)	> 0,850	0,859	0,859
NNFI (nonnormed fit index)	Schermerlloh-Engel et al. (2003)	> 0,900	0,933	0,940

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4 - Análisis de asociaciones sin y con mediación**

Asociaciones	Modelo sin mediación		Modelo con mediación	
	Coeficiente	p-valor	Coeficiente	p-valor
A. PJF => OID			0,160	0,004
B. MFW => OID			0,806	***
C. OID => KSB			0,174	0,017
D. PJF => KSB	0,343	***	0,262	***
E. MFW => KSB	0,231	***	0,052	0,073

\*\*\*  $p < 0,001$   
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5 - Resumen soporte de hipótesis**

Hipótesis	Asociación o mediación	Resultado
H1	PJF => OID	Soportada
H2	MFW => OID	Soportada
H3	PJF => OID => KSB	Soportada (mediación parcial)
H4	MFW => OID => KSB	Soportada (mediación total)

Fuente: Elaboración propia

que a pesar de la preponderancia que ejerce la OID como indicadora del compromiso afectivo de un empleado sobre las conductas de recolección y entrega del conocimiento (KSB) en una organización híbrida, es su adaptación laboral —por encima de sus niveles de motivación intrínseca (representada por la MFW)— la que comparativamente demuestra una influencia más directa sobre dichas conductas.

Además, las contribuciones de este estudio buscan llenar espacios académicos en el área del comportamiento organizacional y la gestión del talento humano en general. Según el saber y entender de los autores, el modelamiento desarrollado en el presente estudio es de naturaleza única desde lo teórico, lo empírico y lo contextual. Los conceptos de *puesto de trabajo* (Edwards, 1991), *motivación* (Hackman & Oldham, 1976), *compromiso afectivo* (Mael & Ashforth, 1992) y *gestión del conocimiento* (Davenport & Prusak, 1998), son objeto de análisis permanente por parte de académicos, así como de preocupación cotidiana de gerentes y encargados de la gestión del talento humano. Por tanto, cualquier pista o revelación que permita el entendimiento de los fenómenos que rodean su comportamiento serán de utilidad para continuar desentrañando las problemáticas teóricas relacionadas, o al tomar decisiones informadas en el terreno organizacional. Uno de los ejemplos más representativos de lo anterior gira en torno a la importancia de las temáticas de admisión, motivación y capacitación de las personas (May et al., 2004; Mitchell et al., 2001). Dado lo encontrado, se puede ver con claridad que de una ejecución efectiva de estas, se desprenden actitudes deseables orientadas a la transferencia del conocimiento y, por tanto, a la construcción de un entorno competitivo e innovador. Asimismo, que un aumento en el sentido de pertenencia sobre la organización a la que el empleado pertenece será siempre un catalizador importante para alcanzar dichas actitudes y lograr dichos resultados.

Las limitaciones más evidentes del presente estudio giran en torno a dos elementos principales: contexto y transversalidad del análisis. En cuanto al primero, es claro que el hecho de concentrar la pesquisa en una sola organización de un país en particular hace que la generalización de los resultados conseguidos no sea del todo posible. Con respecto a lo segundo, la naturaleza transversal de los datos recolectados no permite comprobar más allá de correlaciones entre los constructos involucrados en el estudio. Sin embargo, el hecho de delimitar el estudio respectivo a las organizaciones híbridas y de acudir con rigor a soportes teóricos previos ayuda a mitigar, de cierta forma, las eventuales discusiones sobre dichas limitaciones. Sin embargo, mas allá de esto, las puertas quedan abiertas para atender las inquietudes aquí planteadas. Por una parte, se pueden abordar otras realidades y contextos que permitan contrastar resultados y lograr la consolidación de conclusiones más contundentes y generales. Por otra, involucrar la variable tiempo a través de análisis longitudinales, investigaciones cualitativas e incluso experimentos en terreno son alternativas válidas para generar un mayor y más preciso conocimiento en la materia.

## Conclusiones

La conducta de compartir conocimientos es un elemento fundamental de la gerencia del conocimiento y requiere un trabajo de búsqueda de aptitudes detonantes y condicionantes para su adopción. El presente estudio propone que un entorno de organizaciones híbridas es propicio para emprender dicha indagación. Asimismo, sugiere que un sentido de identificación con ese tipo de organizaciones es un

factor decisivo para propiciar dicha conducta. De hecho, ese mismo sentido de identificación se puede convertir en intermediario para su manifestación, especialmente, cuando se derivan de fenómenos como, por ejemplo, la compatibilidad de los empleados con sus cargos y su sentido de significancia laboral. En particular, se encuentra que, para este último caso, el nivel de intermediación es absoluto, lo cual indica un camino lógico entre aptitudes no develado hasta el momento en la literatura relevante.

## REFERENCIAS

- Afsar, B. (2016). The impact of person-organization fit on innovative work behavior: the mediating effect of knowledge sharing behavior. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(2), 104-122. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJHC-QA-01-2015-0017>
- Bao, G., Xu, B. & Zhang, Z. (2016). Employees' trust and their knowledge sharing and integration: the mediating roles of organizational identification and organization-based self-esteem. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 362-375. DOI: <http://doi.org/10.1057/kmrp.2015.1>
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317. DOI: <http://doi.org/10.1111/ijmr.12152>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. Nueva York, NY: Routledge.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. DOI: <http://doi.org/10.1037//0021-9010.87.5.875>
- Caringal-Go, J. F. & Hechanova, M. R. (2018). Motivational needs and intent to stay of social enterprise workers. *Journal of Social Entrepreneurship*. DOI: <http://doi.org/10.1080/19420676.2018.1468352>
- Carmeli, A., Atwater, L. & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, (36), 257-274. DOI: <http://doi.org/10.1007/s10961-010-9154-y>
- Carton, A. M. (2018). "I'm not mopping the floors, i'm putting a man on the moon": how NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369. DOI: <http://doi.org/10.1177/0001839217713748>
- Contreras-Pacheco, O. E. (2018). Gerenciando el conocimiento de los trabajadores del conocimiento: una exploración sobre su compromiso afectivo. *Espacios*, 39(28), 38.
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H. & Camacho-Pinto, J. C. (2019). Efectos de la responsabilidad social empresarial sobre la identificación organizacional de los empleados: autenticidad o falacia. *Contaduría y Administración*. DOI: <http://doi.org/http://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1631>
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A. & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183-199. DOI: <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>
- Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417-436. DOI: <http://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T. & Reinhold, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893. DOI: <http://doi.org/10.1002/hrm.20320>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(170), 250-279.
- 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. DOI: <http://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Hwang, Y., Lin, H. & Shin, D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: the role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39, 220-227. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009>
- Imai, K., Keele, L. & Tingley, D. (2010). A general approach to causal mediation analysis. *Psychological Methods*, 15(4), 309-335. DOI: <http://doi.org/10.1037/a0020761>
- Jyoti, J., Pereira, V. & Kour, S. (2019). Examining the impact of cultural intelligence on knowledge sharing: role of moderating and mediating variables. En H. Chahal, J. Jyoti & J. Wirtz (Eds.), *Understanding the role of business analytics* (pp. 169-188). Singapur: Springer.
- Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing* (2ª ed.). Londres: Routledge.
- Kristof-Brown, A. L., Lee, C. S. & Schneider, B. (2018). Fitting in and doing good: a review of person-environment fit and organizational citizenship behavior research. En P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 353-370). Nueva York, NY: Oxford Univ. Press.
- Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38, 323-335.
- Lee, K.-J. (2016). Sense of calling and career satisfaction of hotel frontline employees: mediation through knowledge sharing with organizational members. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 346-365. DOI: <http://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0026>
- Lee, T., Cai, L. & MacCallum, R. C. (2012). Power analysis for tests of structural equation models. En R. Hoyle (Ed.), *Handbook of structural equation modeling* (pp. 181-194). Nueva York: The Guilford Press.
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315-332. DOI: <http://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. DOI: <http://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. En K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 309-327). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Santos, F., Pache, A.-C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 37-58.
- Sardeshmukh, S. R. & Vandenberg, R. J. (2017). Integrating moderation and mediation: a structural equation modeling approach. *Organizational Research Methods*, 20(4), 721-745. DOI: <http://doi.org/10.1177/1094428115621609>



- Schell, K. L. & Oswald, F. L. (2013). Item grouping and item randomization in personality measurement. *Personality and Individual Differences*, 55(3), 317-321. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.paid.2013.03.008>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. DOI: <http://doi.org/10.1002/0470010940>
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4<sup>a</sup> ed.). Abingdon, OX: Taylor & Francis.
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W.-W., Hong, D.-S. & Shin, Y. (2015). Person-group fit: diversity antecedents, proximal outcomes, and performance at the group level. *Journal of Management*, 41(4), 1184-1213. DOI: <http://doi.org/10.1177/0149206312453738>
- Svensson, C. F. (2014). "Making money is not an end in itself": creating meaningfulness among employees of social enterprises. *Antipoda*, (18), 241-255.
- Teh, P.-L. & Sun, H. (2012). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 64-82. DOI: <http://doi.org/10.1108/02635571211193644>
- Wang, H. & Huang, Q. (2019). The Dark side of feeling trusted for hospitality employees: an investigation in two service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, 76(April 2018), 122-131. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.001>