



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 66, Octubre 2009, pp. 187-211

Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro

**Natalia Martín Cruz
Víctor Martín Pérez
Celina Trevilla Cantero**

Universidad de Valladolid

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2009 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro

Natalia Martín Cruz

Profesora Titular de Universidad. Dep. de Organización de Empresas y C.I.M. Universidad de Valladolid

Víctor Martín Pérez

Profesor Ayudante Doctor. Dep. de Organización de Empresas y C.I.M. Universidad de Valladolid

Celina Trevilla Cantero

Doctoranda. Departamento de Organización de Empresas y C.I.M. Universidad de Valladolid

RESUMEN

Las entidades sin fines de lucro (ENL) necesitan que sus trabajadores sean dinámicos en la transmisión de conocimiento para ser eficientes. Tanto la motivación intrínseca como la extrínseca pueden ayudar a la transmisión de conocimiento teniendo en cuenta que, en este tipo de organizaciones, la motivación es un factor determinante para retener a los empleados valiosos. Los resultados de esta investigación, realizada sobre una entidad de acción social tomando como unidad de análisis a sus trabajadores, muestran que la transmisión del conocimiento se potencia a través de la motivación intrínseca y puede tener repercusiones positivas sobre la eficiencia de la organización.

PALABRAS CLAVE: Motivación extrínseca, motivación intrínseca, transmisión de conocimiento, ENL.

CLAVES ECONLIT: C290, D640, D830, L310, M540.

Influence de la motivation intrinsèque et extrinsèque sur la transmission de connaissances. L'exemple d'une organisation à but non lucratif

RÉSUMÉ : Les travailleurs des organisations à but non lucratif doivent être dynamiques dans la transmission de leurs connaissances pour que ces organisations soient efficaces. Les motivations intrinsèque et extrinsèque permettent de transmettre les connaissances. Dans ce type d'organisation, la motivation est un facteur essentiel pour garder les meilleurs employés. Les résultats de cette recherche, basée sur une entité d'action sociale en prenant ses travailleurs comme unité d'analyse, montrent que la transmission des connaissances s'accroît avec la motivation intrinsèque et peut avoir un effet positif sur l'efficacité de l'organisation.

MOTS CLÉ : Motivation extrinsèque, motivation intrinsèque, transmission des connaissances, organisations à but non lucratif.

The influence of intrinsic and extrinsic motivation on knowledge transfer. The case of a non-profit organization

ABSTRACT: Non-profit organizations need their employees to be dynamic in transferring knowledge in order to be efficient. Both intrinsic and extrinsic motivation may support tacit knowledge transfer considering that, in this kind of organizations, motivation is a very important factor to retain valuable employees. The findings of this research, concerning a non-profit organization where individuals are the unit of analysis, show that tacit knowledge transfer improves through intrinsic motivation and may have positive effects on organization efficiency.

KEY WORDS: Extrinsic motivation, intrinsic motivation, knowledge transfer, non-profit organizations.

1.- Introducción

Si bien la literatura ha concedido un creciente reconocimiento a compartir y transmitir conocimiento entre los empleados como la principal fuente de ventaja competitiva sostenible, al mismo tiempo ha mostrado que la puesta en común de conocimiento dentro de la organización suele ser limitada (Von Hippel, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Szulanski, 1996, 2000).

Las organizaciones se ven sometidas a crecientes presiones para mejorar su calidad, eficacia y eficiencia, lo que hace más necesario que nunca integrar, compartir y utilizar el conocimiento que tienen sobre sus clientes/beneficiarios (Vera, Ho y Chow, 2006). La capacidad de las organizaciones para apalancar las habilidades, conocimiento y mejores prácticas de su personal, puede determinar la calidad, eficacia y eficiencia de sus servicios. Centrarse sobre la puesta en común de conocimiento se justifica por ser la piedra angular de la gestión del conocimiento (Szulanski, 1996; Davenport y Prusak, 1998; Baxter y Chua, 1999; Gupta y Govindarajan, 2000; Alavi y Leidner, 2001). El objetivo del presente trabajo es mejorar la comprensión de factores que pueden facilitar o dificultar la puesta en común de conocimiento.

Considerando que la transmisión de conocimiento entre los trabajadores de una organización resulta imprescindible para un eficiente funcionamiento de la misma, los directivos van a tratar de maximizar la transferencia de conocimiento entre sus empleados no sólo a través de motivadores extrínsecos -tales como una mayor calidad de vida personal y profesional-, sino también potenciando los motivadores intrínsecos -como el interés por las tareas desarrolladas y la identificación con la misión de la organización- que les permitan visualizar su desarrollo profesional con una mayor autonomía dentro de un buen ambiente de trabajo y en consonancia con sus valores éticos y morales. Esto supone que los directivos deben motivar a sus empleados para que transmitan conocimiento y actúen en pro de la eficiencia de la organización.

En las entidades sin fines de lucro, caso particular que nos ocupa en la presente investigación, los participantes tienen un mayor grado de motivación intrínseca ya que, tradicionalmente, los niveles de compensación han estado por debajo de la media del mercado y, para los empleados, su trabajo es más importante que el dinero que ganan (Mirvis y Hackett, 1983). Esto conlleva que, en las organizaciones no lucrativas, la motivación extrínseca -la que la literatura organizativa ha venido considerando- no sea la única a tener en cuenta para facilitar la transmisión de conocimiento debido a la importancia que la motivación intrínseca tiene para los individuos que participan en el tercer sector.

Aunque la literatura teórica ha reconocido la importancia de la motivación tanto intrínseca como extrínseca, son muy pocos los trabajos empíricos que han evaluado el efecto diferencial que los motivadores extrínsecos e intrínsecos tienen sobre la tendencia de los empleados a transmitir conocimiento (Lin, 2007). Siguiendo el enfoque basado en el conocimiento, este trabajo analiza la importancia de la motivación intrínseca y extrínseca como determinantes de la transmisión del conocimiento de los empleados, realizándose el análisis empírico en el contexto de una entidad sin fines de lucro debido a la relevancia que la motivación intrínseca tiene en este tipo de organizaciones.

El resto del trabajo se estructura de la siguiente manera: en el segundo epígrafe, basándonos en la literatura previa, se expone la influencia de la motivación tanto intrínseca como extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. En tercer lugar se describe el caso objeto de estudio, se presentan los indicadores utilizados para medir las variables y se explica la metodología de investigación utilizada. El cuarto apartado muestra los principales resultados derivados del análisis empírico. El quinto apartado se centra en las conclusiones, limitaciones del trabajo y futuras extensiones.

2.- La motivación intrínseca y extrínseca como facilitadores de la transmisión del conocimiento

Los individuos buscan algo más en sus trabajos que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como un ambiente de trabajo en el que puedan poner en práctica sus capacidades (Schein, 1978; Dalton y Thompson, 1986; Ambrose, 1996) y colaborar con gente interesante (Van Herpen, Van Praag y Cools, 2005), poder trabajar en una atmósfera de respeto mutuo (Pfeffer, 1998; Fehr y Schmidt, 1999), la posibilidad de realizarse en el trabajo (Maddi y Kobasa, 1981; Deci y Ryan, 1985; Merchant, Van der Stede y Zheng, 2003), el ocio, poder y prestigio (Fisher y Govindarajan, 1992; McClelland, 1995), menor ritmo de trabajo (Hallock, 2002) o que la organización tenga unos principios similares a los suyos (Besley y Ghatak, 2005).

La motivación intrínseca, así considerada, no es controlable, sin embargo, las entidades sin fines de lucro pueden utilizarla para apoyar procesos de autoselección y atracción de individuos comprometidos (Young, 1983; Handy y Katz, 1998; Roomkin y Weisbrod, 1999; Merchant, Van der Stede y Zheng, 2003), para los cuales las recompensas intrínsecas sean una fuente importante de motivación. De esta manera, se puede considerar que las motivaciones que tienen este tipo de personas para compartir conocimiento estarán relacionadas con sus propios procesos de aprendizaje individual (Huysman y de Wit, 2004) o con la búsqueda de reciprocidad, es decir, intentar que otros individuos compartan conocimiento que les pueda ser útil a ellos (Hendriks, 1999). Igualmente, tal como afirma Tampoe (1993), los individuos con elevados niveles de educación y habilidades especializadas, a la hora de combinarlas para solucionar problemas y responder a nuevos desafíos, están más motivados

por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea y no tanto por recompensas financieras. Además, como señalan Ryan y Deci (2000), el sentimiento de competencia no mejorará la motivación intrínseca a menos que venga acompañado de autonomía, esto es, los individuos no solamente deben experimentar autoconfianza o competencia percibida, sino que deben sentir que son ellos quienes deciden su comportamiento para que la motivación intrínseca se mantenga o, incluso, mejore.

Todo ello pone de manifiesto la considerable influencia que la motivación intrínseca ejerce sobre la transmisión de conocimiento, al mejorar la predisposición del individuo a poner en común su conocimiento con otros miembros de la organización, facilitando así los procesos de aprendizaje, aspecto que resulta vital en un momento en el que la habilidad para aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja sostenible (Stata, 1989; Nonaka, 1991; Slater y Narver, 1995).

La motivación intrínseca es, por tanto, una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos. En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito (Wenger y Snyder, 2000). Igualmente, la motivación intrínseca puede ayudar a lograr el necesario equilibrio entre competición y colaboración entre los individuos, puesto que favorece un ambiente de mayor cooperación –con la mayor transmisión de conocimiento que conlleva- y reduce la competencia excesiva que dificulta el aprendizaje (Kofman y Senge, 1993). Además, la motivación intrínseca permite crear un adecuado ambiente laboral que facilita la comunicación, tanto formal como informal, lo que redundará en una mayor transmisión y adquisición de nuevo conocimiento y en el desarrollo de comportamientos que apalancan el aprendizaje (Slater y Narver, 1995). Un beneficio más de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992). Del mismo modo, la motivación intrínseca contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimiento (Guns, 1996). Asimismo, la motivación intrínseca ayuda a lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación de los diversos grupos de trabajadores (Walsh, 1995). La motivación intrínseca también ayuda a combatir el “síndrome del enemigo externo”¹, de manera que los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. Finalmente, el desarrollo personal y el interés por lo que se hace, característicos de la motivación intrínseca, allanan el camino para aflorar los modelos mentales de los trabajadores, explorarlos y analizarlos para observar cómo influyen en su conducta dentro de la organización, eliminando los aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor (Senge, 1990; Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner, 1994).

1.- El síndrome del enemigo externo es una situación en la que la identificación que el individuo llega a tener con su puesto de trabajo disminuye su propensión a transmitir conocimiento para evitar que otros dispongan de sus capacidades (Argyris, 1990, 1994; Senge, 1990).

En función de lo expuesto, se puede afirmar que la motivación intrínseca puede desempeñar dos importantes funciones en el proceso de transmisión de conocimiento, por una parte, ser una recompensa del proceso en sí mismo y, por otra parte, promover la participación del individuo en el proceso de transmisión de conocimiento (Lucas y Ogilvie, 2006). Precisamente, una de las ventajas más importantes de la motivación intrínseca es que permite la generación y transmisión de conocimiento tácito bajo condiciones en las cuales la motivación extrínseca falla (Osterloh y Frey, 2000). Tal como señalan McDermott y O'Dell (2001), el reconocimiento del individuo en la organización ayuda a que éste transmita sus conocimientos. A la luz de los planteamientos previos, se plantea la primera hipótesis:

H1. Cuanto mayor sea la disponibilidad percibida de factores motivadores de naturaleza intrínseca a los que está sometido un empleado, más conocimiento estará dispuesto a transmitir.

La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización (Milgrom y Roberts, 1992; Prendergast, 1999; Bonner y Sprinkle, 2002). Los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias. Es bastante probable que un mayor énfasis en las recompensas monetarias comience a atraer individuos que valoren en mayor medida la riqueza material (Perry y Porter, 1982), esto es, el dinero es un "objetivo que proporciona satisfacción con independencia de la propia actividad" (Osterloh y Frey, 2000: pp. 2). Aunque estas recompensas organizativas pueden, de forma temporal, incentivar a compartir conocimiento, no son el motivo fundamental para modelar los comportamientos de los empleados de puesta en común del conocimiento (Lin, 2007).

No obstante, la literatura no se muestra unánime en cuanto a la eficacia de la motivación extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. Lucas y Ogilvie (2006) indican que la investigación previa sobre transmisión de conocimiento y motivación extrínseca sugiere una relación positiva y significativa entre estas variables, aunque los resultados de su estudio no respaldan la influencia de la motivación extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. Bock et al. (2005) encuentran que las recompensas extrínsecas ejercen un efecto negativo sobre la predisposición del individuo a compartir conocimiento y que las recompensas organizativas esperadas no influyen significativamente sobre las intenciones y actitudes comportamentales que llevan a compartir conocimiento (Lin, 2007). Osterloh y Frey (2000) señalan que la generación y transmisión de conocimiento son más importantes para empleados intrínsecamente motivados que para aquellos extrínsecamente motivados. Finalmente, en su investigación cualitativa, Burgess (2005) muestra que los empleados que perciben mayores recompensas organizativas por compartir conocimiento dedican más horas a compartir conocimiento incluso fuera de su equipo de trabajo.

En el presente estudio se considera que no existe un efecto “exclusión” entre los motivadores extrínsecos e intrínsecos y que hay una relación positiva entre la motivación extrínseca y la transmisión de conocimiento ya que, para transmitir conocimiento, los empleados necesitan sentir que la organización les proporciona algo concreto y valioso, que les permita mejorar su calidad de vida, no simplemente pertenencia y reconocimiento. Varias organizaciones han diseñado sistemas de recompensas para fomentar que los empleados compartan su conocimiento (Bartol y Srivastava, 2002), puesto que la voluntad para compartir suele depender de la reciprocidad. La idea es que la compensación se utiliza como un intercambio justo y equitativo (Hall, 2001). En consecuencia, los empleados que se sienten adecuadamente recompensados permanecerán en la organización periodos de tiempo más prolongados (Scarpello y Jones, 1996), y crearán y transmitirán conocimiento entre ellos, lo que conlleva una mejora de su rendimiento. Las recompensas también desempeñan un papel en los mecanismos que favorecen compartir conocimiento en el sentido de que la justicia del sistema compensatorio ayuda a desarrollar confianza entre el individuo y la organización (Bartol y Srivastava, 2002). Hansen et al. (2002) sugieren que un aspecto importante de las recompensas es la instrumentalidad, esto es, simplemente son un medio para lograr un fin. Por lo tanto, la motivación extrínseca puede llevar a los empleados a necesitar transmitir su conocimiento de un modo voluntario.

Es por ello que, aunque las recompensas extrínsecas puedan no ser la principal motivación para transmitir conocimiento, son una poderosa herramienta para orientar el comportamiento de los empleados y favorecer su participación en la organización porque cualquier trabajador se preocupa por satisfacer sus necesidades financieras para mantener un adecuado nivel de vida. Por lo tanto, si están satisfechos con las recompensas extrínsecas que proporciona su organización, serán más productivos y creativos, capaces de asumir la iniciativa y, en última instancia, preparados y dispuestos para transmitir su conocimiento a otros miembros de la organización. A partir de estos argumentos, se plantea la segunda hipótesis:

H2. Cuanto mayor sea la disponibilidad percibida de factores motivadores de naturaleza extrínseca a los que está sometido un empleado, más conocimiento estará dispuesto a transmitir.

3.- Metodología

Elegimos el estudio de caso (Yin, 2003) como método de análisis para poder conseguir el objetivo planteado en la presente investigación. Dado que la investigación requiere de información detallada acerca de cada individuo, para lo que es preciso contar con la autorización de la dirección de la entidad no lucrativa, unido a que se plantean hipótesis concretas sobre la relación entre motivadores intrínsecos, extrínsecos y transmisión de conocimiento, se hace necesaria una investigación de carácter explicativo (Scapens, 1990).

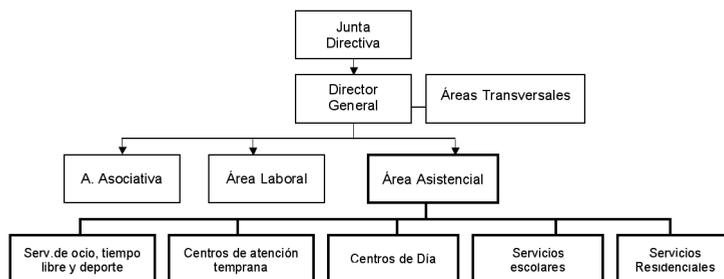
Tal como indica Yin (2003), cuando se utiliza el método del caso, es necesario hacer un mayor hincapié en garantizar la validez interna y externa de los constructos y en la fiabilidad de la investigación para asegurar que las relaciones entre las variables analizadas estén bien fundamentadas y que los resultados puedan ser generalizables a otras entidades sin fines de lucro (al menos de acción social o de discapacidad). Igualmente, tratamos de que las medidas que han sido definidas para valorar las variables estuvieran bien construidas y, finalmente, se intentó garantizar la fiabilidad de los resultados de la investigación, es decir, que sean estables, precisos y robustos (repetidamente, se obtendrían los mismos resultados, con otras entrevistas, cuestionarios, momento de tiempo).

Además, para limitar la complejidad de la investigación, se buscó el equilibrio de las tres dimensiones sobre las que se valora la complejidad de un caso. De este modo, se restringe a una el número de organizaciones analizadas, la unidad de análisis son los trabajadores de la organización, y el análisis tiene un carácter intra-organizativo.

En concreto, se analizó Asprona -una asociación que atiende a discapacitados psíquicos en Valladolid y su provincia-. Es una entidad sin fines de lucro, declarada de interés social y utilidad pública, constituida en 1962, fecha desde la cual trabaja a favor de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, siendo su misión mejorar su calidad de vida. En el ámbito nacional, Asprona pertenece a FEAPS (Confederación Nacional de Asociaciones que prestan servicio a personas con discapacidad intelectual), movimiento que aglutina el esfuerzo de las organizaciones del sector promoviendo iniciativas innovadoras, eficaces y de calidad en la forma de organizar y prestar servicios. Asprona cuenta con 1.353 socios, da empleo a 897 trabajadores -de los cuales 567 tienen discapacidad-, atiende a 1.445 personas y cuenta con 140 voluntarios. A lo largo de su trayectoria ha ido creando y desarrollando una amplia red de servicios y centros para poder apoyar y satisfacer las múltiples necesidades y demandas de estas personas durante todo su ciclo vital. Para la consecución de sus objetivos, Asprona

trabaja en tres áreas fundamentales: área asistencial, área asociativa y área laboral² con sus centros especiales de empleo, centros ocupacionales y empleo en empresas ordinarias (véase figura 1).

Figura 1. Organigrama de Asprona



3.1. La muestra

La información para este estudio, recabada en el año 2007, se obtuvo del área asistencial, cuya misión es satisfacer las necesidades educativas y asistenciales y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias mediante la promoción y gestión de servicios y programas sociales. El área asistencial se compone de los centros de atención temprana, servicios escolares, servicios residenciales, centros de día y servicios de ocio, tiempo libre y deporte (véase figura 1).

Dentro del área asistencial de Asprona, la unidad de análisis es el individuo, es decir, los trabajadores de la organización que tienen, en la mayoría de casos, estudios de psicología, trabajo social, educación social y fisioterapia. El tamaño de la muestra, formada por empleados sin discapacidad que trabajan para personas con discapacidad, fue 76, lo que proporciona un nivel de participación del 28,15%, teniendo en cuenta que el total de trabajadores del área asistencial es de 270.

3.2. Fuentes de información

Para obtener la información requerida de Asprona y poder proceder a la triangulación metodológica para evitar los problemas de validez interna se utilizaron múltiples fuentes. La información se reco-

2.- El área laboral se dedica a generar y promover el empleo entre las personas con discapacidad, principalmente, discapacidad intelectual, ofreciendo a sus clientes (empresas e instituciones públicas) productos y servicios de la mejor calidad. El área asistencial da respuesta a las necesidades asistenciales y educativas de las personas con discapacidad intelectual a lo largo de toda su vida. Por su parte, el área asociativa se encarga de integrar a los asociados en los niveles político-institucionales y de servicios benéficos.

piló en dos fases. En la primera, se realizaron entrevistas en profundidad a la directora del área asistencial, al director del área laboral y al presidente, así como a varios de los trabajadores de los distintos centros. Igualmente, se consultaron documentos de muy diversa naturaleza, desde la página *web* de la organización, a sus memorias anuales, pasando por documentos de funcionamiento interno.

Posteriormente, se llevó a cabo la recogida de la información sobre las variables transmisión de conocimiento y motivación a través de un cuestionario adaptado a las organizaciones sin fines de lucro (que pudiera ser utilizado en otras organizaciones para asegurar la validez externa). Con el objetivo de adecuar el cuestionario a las especificidades de la organización se llevó a cabo una fase de pre-test, consistente en la realización de cuatro entrevistas en profundidad a trabajadores del área asistencial, en las que se revisó y mejoró el cuestionario. Finalizado el pre-test, el cuestionario (véase Apéndice) fue distribuido por la directora del área asistencial a todos los centros de dicho área.

Las entrevistas personales en profundidad proporcionaron una información sumamente interesante: el personal entrevistado tiene una larga trayectoria en la organización, que va desde los 10 hasta los 27 años, por lo que el conocimiento y la experiencia que han acumulado es bastante considerable. Se puede apreciar que la transmisión de conocimiento se produce cotidianamente, sin proponérselo, a través de las distintas reuniones que se mantienen, en donde surgen ideas, propuestas, etc., que luego se transforman en programas de actividades. Asprona presta formación a sus empleados, lo que les proporciona las habilidades y destrezas necesarias para tener un mejor desempeño en su trabajo con personas que viven con discapacidad. Sin embargo, la conversión del conocimiento tácito en explícito no es un proceso sistemático, de hecho, hay empleados que no consideran necesario crear una estructura formalizada de transmisión de conocimiento, pues piensan que la organización funciona adecuadamente y que si se plasmase su conocimiento por escrito, el personal se limitaría a realizar únicamente sus funciones, lo que les restaría iniciativa y creatividad.

En términos generales, los empleados entrevistados se sienten motivados al poder colaborar en el logro del bienestar tanto de las personas discapacitadas como de sus familiares. Aunque están de acuerdo en que su salario es inferior a la media del mercado, el ambiente de trabajo, el poder hacer algo por alguien que lo necesita, la autonomía en el puesto de trabajo y la libertad para adoptar decisiones, unido a un buen horario laboral y flexibilidad en el puesto de trabajo son algunas de las razones esgrimidas para justificar su larga permanencia en la organización. En consecuencia, se puede inferir que los empleados entrevistados se sienten totalmente comprometidos e identificados con Asprona.

En resumen, las entrevistas en profundidad proporcionaron información valiosa para llevar a cabo un análisis preliminar en el área asistencial de Asprona, posteriormente confirmado con la información obtenida por medio de los cuestionarios.

3.3. Variables

Las variables que interesan para este estudio se estructuran en tres bloques: motivación extrínseca, motivación intrínseca y transmisión de conocimiento. Para capturar las dimensiones de estas variables utilizamos una serie de instrumentos multi-ítem -basados en estudios empíricos previos- en los que se preguntaba a los trabajadores sobre su grado de acuerdo utilizando una escala *Likert* de 7 ítems (1: nada de acuerdo, 7: totalmente de acuerdo).

A la hora de establecer medidas para valorar los posibles mecanismos de motivación nos encontramos con dos serios problemas: a) los pocos estudios empíricos que desde el ámbito no lucrativo han analizado esta cuestión y b) las limitaciones que, por sus características, presentan las entidades no lucrativas para utilizar incentivos que permitan mejorar la motivación de sus participantes y alinear sus intereses con los objetivos de la organización, tanto desde el punto de vista de aceptación social como desde una perspectiva de aplicación práctica, ya que no pueden recurrir a conceptos tales como la concesión de acciones, la participación en beneficios o el pago de bonos vinculados al volumen de ventas o a la revalorización de los títulos representativos de los capitales propios. Por estos motivos, tomando como referencia las medidas habitualmente utilizadas en la literatura, hemos desarrollado un instrumento que se adapta a las singularidades de la organización sobre la que se lleva a cabo el estudio -ver, por ejemplo, Cyert y March, (1963), Collins y Yeager (1988), Leete (2000), Zárrega y Bonache (2003)-. No obstante, aunque estas medidas han sido previamente validadas por varios autores, procedimos a realizar un análisis factorial confirmatorio para asegurar su validez y fiabilidad.

La motivación extrínseca, definida como la recepción de recompensas externas, la medimos a través de un instrumento formado por cuatro ítems: percepción de complementos por gastos vinculados a la actividad realizada -ESPECIE- (Collins y Yeager, 1988; Finkelstein y Hambrick, 1989; Balkin y Gomez-Mejia, 1990), estabilidad en el empleo -ESTABILIDAD- (Schein, 1978; Dalton y Thompson, 1986; Ambrose, 1996; Delaney y Huselid, 1996), reconocimiento organizativo -RECONOCIMIENTO- (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994; Van Harpen, Van Praag y Cools, 2005; Guallino y Prevot, 2008) y promoción -PROMOCIÓN- (Challagalla y Shervani, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Van Harpen, Van Praag y Cools, 2005).

En cuanto a la motivación intrínseca, relacionada con la satisfacción que una persona recibe del puesto o del entorno del puesto en el que trabaja, basándonos en estudios empíricos previos desarrollamos un constructo compuesto por cuatro ítems: autoconfianza y autorrealización -AUTOCONFIANZA- (Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994; Challagalla y Shervani, 1996; Oliver y Anderson, 1994), sentimiento de implicación y pertenencia -PERTENENCIA- (Maslow, 1954; Leete, 2000), sentimiento de trabajar para una organización honesta -HONESTIDAD- (Robinson, 1996; Ciulla, 2000; Tyler, 2003; Tortia, 2008) y autonomía en el desempeño de las actividades -AUTONOMÍA- (Hackman y Lawler, 1971; Hackman y Oldham, 1976; Amabile, Hill, Hennessey y Tighe, 1994; Das y Joshi, 2007).

Por lo que respecta a la variable dependiente, la transmisión de conocimiento fue medida utilizando una versión adaptada del instrumento de Zárraga y Bonache (2003), Bock, Zmud, Kim y Lee (2005) y Ko, Kirsch y King (2005), que incluye los siguientes ítems: los empleados comparten activamente sus ideas y opiniones –COMPIDEAS-; los empleados comparten activamente sus conocimientos y experiencias –COMPCONOC-; los empleados consideran que su actividad en la organización les permite aprender cosas nuevas de otros empleados –APRENDIZAJE-; los empleados mantienen contactos frecuentes con otros colegas –CONTACTOS-; y, por último, los empleados consideran que, en general, las decisiones que más afectan a su trabajo se toman de forma consensuada –CONSENSO-.

3.4. Análisis de la información

La metodología utilizada para contrastar las hipótesis es mínimos cuadrados parciales (PLS). Con esta técnica, los parámetros estructurales y de medida son estimados a través de un procedimiento iterativo que combina regresiones simples y múltiples por medio de mínimos cuadrados ordinarios (OLS), de modo que evita realizar supuestos sobre la distribución de las variables observadas. Además, debido a la naturaleza parcial de esta metodología, donde los parámetros del modelo son estimados en bloques, el tamaño muestral requerido por PLS es mucho menor. El modelo de nuestro estudio incluye tanto variables latentes (medidas con indicadores reflectivos) como emergentes -formativos- (Tabla 1). En concreto, la motivación intrínseca y extrínseca son constructos formados o motivados por las correspondientes variables observadas, mientras la transmisión de conocimiento se compone de variables no observadas reflejadas en un conjunto de variables observadas.

El modelo fue estimado utilizando SmartPLS 2.00 M3 (Ringle, Wende y Hill, 2005). Dado que los test paramétricos tradicionales son inapropiados cuando no se han realizado supuestos sobre la distribución de las variables observadas, los niveles de significación estadística de los coeficientes, tanto del modelo estructural como del modelo de medida, fueron determinados a través de un proceso *bootstrap* de re-muestreo (se generaron de forma aleatoria 500 submuestras). La evaluación estructural se llevó a cabo examinando el tamaño y la significación de los coeficientes y el valor del R^2 de la variable dependiente.

4.- Resultados

La información obtenida por medio de los cuestionarios respondidos por los 76 empleados del área asistencial de Asprona que componen nuestra muestra nos permite contrastar las hipótesis planteadas. Todos los ítems referentes a motivación intrínseca y transmisión de conocimiento tienen, en una escala de 1 a 7, una media por encima de 4 (véase Tabla 1).

Siguiendo el enfoque de dos etapas propuesto por Anderson y Gerbing (1988), antes de contrastar y valorar el modelo estructural, se analizó tanto la fiabilidad de cada uno de los ítems reflectivos y de los correspondientes constructos, como la validez convergente y discriminante de las medidas. Como se puede observar en la Tabla 1, todas las cargas de los ítems reflectivos son significativas y mayores de 0.6. La fiabilidad compuesta fue evaluada utilizando la medida de consistencia interna (ρ_C) desarrollada por Fornell y Larcker (1981) y la varianza media extraída (AVE) de cada constructo latente. El constructo reflectivo verifica las condiciones de ρ_C mayor de 0.7 y AVE superior a 0.5.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos y validez convergente

Variables e ítems medidos	Media (S.D.)		Cargas	Pesos	Estadístico t
<i>Motivación Extrínseca (n.a.)</i>					
Especie	1,22	(0,81)		0,5896	2,6151
Estabilidad	5,08	(1,75)		0,1197	0,0478
Reconocimiento	2,20	(1,56)		0,4778	1,7277
Promoción	3,25	(2,12)		0,8746	6,0178
<i>Motivación Intrínseca (n.a.)</i>					
Autoconfianza	4,37	(1,78)		0,7157	2,9600
Pertenencia	4,42	(1,93)		0,7677	3,6108
Honestidad	4,45	(1,88)		0,0802	1,4051
Autonomía	5,16	(1,41)		-0,0947	0,7758
<i>Transmisión de conocimiento</i> ($\rho_C=0.96$, α Cronbach=0.95, AVE=0.83)					
Compideas	4,44	(1,83)	0,9829		72,1276
Compconoc	4,62	(1,79)	0,7770		4,0540
Aprendizaje	4,52	(1,93)	0,9115		8,8734
Contactos	3,95	(2,17)	0,8541		7,8152
Consenso	4,12	(1,87)	0,9822		45,4829

La validez discriminante se obtuvo calculando las *cross-loadings*. Se verifica que cada uno de los ítems reflectivos carga más en el constructo que intenta medir que en cualquier otro constructo, y que cada variable latente se relaciona más con sus propias variables observadas que con los indicadores de los otros constructos (Tabla 2). Para los constructos emergentes (motivación intrínseca y extrínseca), la Tabla 1 muestra los pesos en lugar de las cargas. El peso de un ítem representa su contribución relativa en la formación del correspondiente constructo. Es necesario tener en mente que ni se asume ni se requiere que los indicadores formativos estén correlacionados; por lo tanto, las medidas tradicionales que valoran la validez y consistencia interna no son lógicas ni apropiadas (Rodríguez Pinto et al., 2008).

Tabla 2. Validez Discriminante (cross-loadings)

	Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Transmisión de Conocimiento
Especie	0,469	0,630	0,424
Estabilidad	-0,096	0,007	0,005
Reconocimiento	0,479	0,505	0,340
Promoción	0,603	0,932	0,627
Autoconfianza	0,789	0,752	0,654
Pertenencia	0,807	0,381	0,669
Honestidad	0,078	-0,054	0,065
Autonomía	-0,074	-0,051	-0,061
Complideas	0,834	0,691	0,981
CompConoc	0,613	0,442	0,802
Aprendizaje	0,771	0,607	0,918
Contactos	0,696	0,602	0,861
Consenso	0,834	0,691	0,981

La figura 2 resume los resultados obtenidos al realizar el análisis PLS para contrastar el modelo estructural, mostrando los coeficientes estandarizados (β), el nivel de significación (estadístico t) y el valor del R^2 de la variable dependiente. Se puede observar que se verifica la hipótesis 1, la disponibilidad percibida de factores motivadores de naturaleza intrínseca influye positiva y significativamente sobre la transmisión de conocimiento (H1: $\beta=0.72$, $p<0.001$). Cuando los empleados desempeñan tareas que les permiten poner en práctica sus capacidades y sentirse competentes, en un ambiente de autonomía, en el que su trabajo contribuye a su realización, les proporciona satisfacción, y se desarrolla en una organización cuyos valores comparten y que tiene unos objetivos con los cuales se identifican, aumenta su disposición a compartir su conocimiento con el resto de los empleados lo que, sin duda, contribuye a prestar una mejor atención a los beneficiarios de sus servicios. No debe perderse de vista que las necesidades asistenciales y educativas de las personas con discapacidad intelectual, que constituyen su objeto de intervención, suelen requerir, en la mayor parte de los casos,

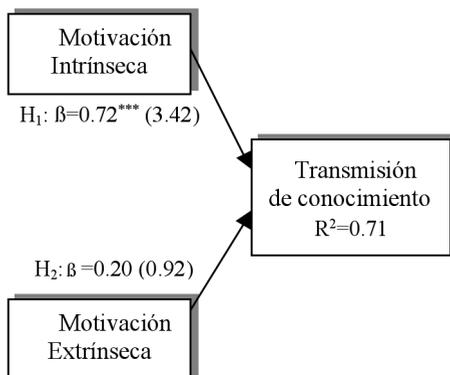
intervenciones complejas por las diferentes actuaciones simultáneas que tienen que realizar coordinando la actividad de diferentes profesionales con variados perfiles de formación. En este sentido, la motivación intrínseca favorece la puesta en común de conocimiento tácito y reduce los problemas de oportunismo que pueden aparecer cuando se llevan a cabo actuaciones en equipo.

Contrariamente a lo esperado, la motivación extrínseca no ejerce un efecto significativo sobre la transmisión de conocimiento, por lo que no se puede confirmar la hipótesis 2 ($H_2: \beta=0.20, n.s.$). La ausencia de una influencia significativa es un resultado sumamente interesante que nos lleva a buscar explicaciones plausibles que mejoren la comprensión de esta relación. Una primera explicación del no cumplimiento de esta hipótesis puede venir dada por el tipo de conocimiento que se está transfiriendo, fundamentalmente tácito, en el caso de la organización objeto de estudio. A diferencia del conocimiento explícito, el tácito no es directamente observable y los resultados no pueden atribuirse a un individuo concreto, por lo que las recompensas extrínsecas individuales no funcionan adecuadamente al no poder discriminar de forma fiable la contribución que realiza cada individuo. Una cultura organizativa que recompensa el rendimiento individual y retener lo que uno sabe también puede justificar la escasa incidencia que la motivación extrínseca muestra sobre la transmisión de conocimiento. Si uno dispone de conocimiento que otros compañeros no tienen, manteniendo todo lo demás constante, este hecho le confiere una ventaja competitiva que puede afectar al conjunto de sus retribuciones y sus posibilidades futuras de promoción, lo que, implícitamente, fomenta que los individuos en la organización no compartan el conocimiento del que disponen. Tampoco debe obviarse, como se muestra en algunas investigaciones (Knowledge Management Research Report, KPMG 2000), que muchos empleados consideran que su organización no recompensa adecuadamente la puesta en común de conocimiento, lo que desincentiva la predisposición a transmitir conocimiento. Además, la transmisión de conocimiento debida a recompensas extrínsecas es específica a la situación gobernada por las recompensas y desaparece cuando éstas dejan de aplicarse (Winkler, 1980; Frey, 1997).

Los resultados derivados del análisis muestran que la motivación intrínseca se manifiesta como el elemento más importante para la transmisión de conocimiento (compartir y transmitir conocimiento dentro de esta organización con otros participantes) y refuerzan el argumento de que los individuos participan en una organización sin ánimo de lucro por razones intrínsecas.

Para concluir, el modelo presentado en este trabajo muestra una capacidad razonable para explicar como la motivación intrínseca influye sobre la transmisión de conocimiento (véase el valor del R^2 para estas variables en la Figura 2).

Figura 2. Resultados del modelo estructural



Nota: *** $p < 0.001$. ** $p < 0.01$. * $p < 0.05$. Valores del estadístico t se muestran entre paréntesis.

El trabajo parte de que no hay efecto exclusión entre la motivación intrínseca y extrínseca, al contrario, ambas se refuerzan mutuamente. Es de suponer que la correlación existente entre los dos tipos de motivación (véase Tabla 3) pueda ser la causa que, finalmente, justifique la falta de influencia de la motivación extrínseca.

Tabla 3. Correlaciones entre las variables latentes

	Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Transmisión de Conocimiento
Motivación Extrínseca	1	0	0
Motivación Intrínseca	0,6909	1	0
Transmisión de Conocimiento	0,6732	0,8287	1

5.- Conclusiones, implicaciones, limitaciones y futuras extensiones

La transmisión del conocimiento, elemento clave dentro de la gestión del conocimiento, ha adquirido la importancia que actualmente se le reconoce debido a su contribución a la generación de ventajas competitivas sostenibles y a la eficiencia organizativa. Sin embargo, el hecho de que los empleados o participantes de una organización accedan a transmitir y compartir sus conocimientos, en beneficio del buen funcionamiento de la organización, no es gratuito puesto que necesitan percibir que su organización les corresponde, proporcionándoles unas condiciones de trabajo idóneas que les permitan superarse y progresar tanto personal como profesionalmente, al tiempo que sentirse bien con la labor desempeñada. De ahí la importancia que, al lado de los motivadores extrínsecos adquieren los intrínsecos, reconocidos por la literatura especializada como factores que facilitan la transmisión del conocimiento.

Sin embargo, atendiendo a los resultados de nuestro estudio, los motivadores extrínsecos, tales como la percepción de complementos por gastos vinculados a la actividad realizada que la organización proporciona a los empleados, no son necesarios para que los empleados transmitan su conocimiento. Son los motivadores intrínsecos, generados internamente por el individuo, los que han manifestado tener un mayor efecto sobre el desempeño de los empleados, ya que refuerzan la identificación del empleado con la organización. Por lo tanto, en las organizaciones sin fines de lucro –en concreto, las dedicadas a la acción social- los motivadores intrínsecos son especialmente importantes para que sus participantes ayuden al cumplimiento de su misión y a la consecución de sus objetivos de la forma más eficiente posible, tal como se ha puesto de manifiesto en Asprona. Esta organización es un buen ejemplo de la influencia que tienen los motivadores intrínsecos para lograr que los empleados permanezcan en la entidad prolongados periodos de tiempo, incrementen sus conocimientos y su disposición para transmitirlos al resto de compañeros de trabajo, especialmente en el caso de conocimiento tácito que es el más complejo de transmitir, y ayuden, con la experiencia adquirida, a que la organización funcione eficientemente.

Los resultados obtenidos permiten confirmar una de las hipótesis planteadas, que los empleados intrínsecamente motivados son los que más activamente transmiten conocimiento. Además, se constata que, en la organización analizada, la motivación extrínseca de sus empleados no se configura como un determinante que estimule de forma significativa la transmisión de conocimiento entre los participantes.

En las entidades no lucrativas resulta complicado valorar como la motivación intrínseca contribuye a mejorar el rendimiento de la organización, por lo que, en muchos casos, los directivos prefieren emplear motivadores extrínsecos para implicar y retener a los empleados en la organización. Aplicando

el enfoque basado en el conocimiento, hemos ido un paso más allá arrojando luz sobre este debate, al afirmar que si una organización crea el ambiente necesario para motivar intrínsecamente a sus empleados éstos estarán dispuestos a transferir su conocimiento y, al mismo tiempo, a captar y asumir el conocimiento de otros compañeros, haciendo que la organización mejore a lo largo de este proceso. La motivación extrínseca no es suficiente para retener y utilizar de un modo eficaz el conocimiento de los empleados, además, como ha quedado patente, no influye significativamente sobre la transmisión de conocimiento. Los directivos deberían utilizar esta evidencia para tratar de implicar en mayor medida a sus empleados en la misión y estrategia de la entidad, haciéndolos sentir parte importante de la organización.

En consecuencia, los directivos deberían diseñar los mecanismos que permitan convertir el conocimiento tácito en explícito, de modo que la organización pueda desarrollar una memoria organizativa que facilite la eficiencia a lo largo del tiempo, incluso cuando los empleados se jubilen o abandonen la organización.

No obstante, hay que tener presente que esta investigación está basada en una sola organización, por lo que hay que ser prudentes respecto a las recomendaciones que se pueden extraer para otras entidades no lucrativas. Además, dentro de la organización considerada solamente se ha analizado el área asistencial, sería de gran interés, en un futuro, analizar el área laboral para tener una visión completa de toda la organización.

Los resultados del presente trabajo deben ser considerados en el contexto específico en el que la organización analizada desarrolla sus actividades ya que pueden verse afectados por singularidades nacionales -por ejemplo, la importancia que tiene la familia como institución fundamental en España-. Teniendo en cuenta que el estado del bienestar no tiene una larga tradición en nuestro país por ser una de las democracias más jóvenes de Europa Occidental, las familias deben asumir ciertos servicios que en otros países desarrollados son prestados por los servicios sociales de la administración. No obstante, la complejidad de las necesidades educativas y de los requerimientos asistenciales de las personas con discapacidad demanda una prestación por profesionales especializados. Muchas de las familias con miembros discapacitados adoptaron la decisión de crear una organización sin fines de lucro para tener acceso a un mayor volumen de recursos canalizados hacia la mejora de la calidad de vida de sus familiares, actividad que no habría sido necesaria si el estado del bienestar estuviera lo suficientemente desarrollado como para dar una respuesta adaptada a las necesidades específicas del colectivo de personas con discapacidad.

6.- Bibliografía

- ALAVI, M. & LEIDNER, D. (2001): "Review: Knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 107-132.
- AMABILE, T.M., HILL, K.G., HENNESSEY, B.A. & TIGHE, E. (1994): "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), pp. 950-967.
- AMBROSE, D. (1996): *Healing the downsized organization. What every employee needs to know about today's new workplace*, Harmony Books, New York, NY.
- ANDERSON, J.C. & GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411-423.
- ARGIRYS, C. (1990): *Overcoming organizational defenses*, Allyn and Bacon, Needham Heights, Massachusetts.
- ARGIRYS, C. (1994): "Good communications that blocks learning", *Harvard Business Review*, 72(3), pp. 7-85.
- BALKIN, D.B. & GOMEZ-MEJIA, R.L. (1990): "Matching compensation and organizational strategies", *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 153-169.
- BARTOL, K.M. & SRIVASTAVA, A. (2002): "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems", *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), pp. 64-76.
- BAXTER, J. & CHUA, W.F. (1999): "Forum on knowledge management: now and the future", *Australian Accounting Review*, 9(3), pp. 3-14.
- BESLEY, T. & M. GHATAK, M. (2005): "Competition and incentives with motivated agents", *American Economic Review*, 95(3), pp. 616-636.
- BOCK, G.-W., ZMUD, R., KIM, Y. & LEE, J.N. (2005): "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivator, social-psychological forces and organizational climate", *MIS Quarterly*, 9(1), pp. 87-111.
- BONNER, S. & SPRINKLE, G. (2002): "The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research", *Accounting, Organizations and Society*, 27(4/5), pp. 303-345.
- BURGESS, D. (2005): "What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?", *Journal of Business Communication*, 42(4), pp. 324-48.

- CHALLAGALLA, G.N. & SHERVANI, T.A. (1996): "Dimensions and types of supervision control: Effects on salesperson performance and satisfaction", *Journal of Marketing*, 60(1), pp. 89-105.
- CIULLA, J.B. (2000): *The working life: The promise and betrayal of modern work*, Three Rivers Press, New York, NY.
- COLLINS, R. & YEAGER, J.L. (1988): "Staff evaluation and incentive practices utilized by behavioral science research organizations: a pilot study", *Journal of the Society of Research Administrators*, 20(1), pp. 119-129.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G. (1963): *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- DALTON, G.W. & THOMPSON, P.H. (1986): *Novations: Strategies for career management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- DAS, S.R. & JOSHI, M.P. (2007): "Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity", *Journal of Operations Management*, 25(3), pp. 643-660.
- DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. (1998): *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard University Press, Boston, MA.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York, NY.
- DELANEY, J.T. & HUSELID, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- FEHR, E. & SCHMIDT, K.M. (1999): "A theory of fairness, competition, and cooperation", *Quarterly Journal of Economics*, 114(3), pp. 817-868.
- FINKELSTEIN, S. & HAMBRICK, D.C. (1989): "Chief executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes", *Strategic Management Journal*, 10(2), pp. 121-134.
- FISHER, J. & GOVINDARAJAN, V. (1992): "Profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors", *Strategic Management Journal*, 13(3), pp. 205-217.
- FORNELL, C. & LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- FREY, B.S. (1997): "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation", *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), 427-439.
- GUALLINO, G. & PREVOT, F. (2008): "Competence-building through organizational recognition or frequency of use: Case study of the Lafarge group's development of competence in managing post-merger cultural integration", *Advances in Applied Business Strategy*, nº 11, pp. 63-92.

- GUNS, B. (1996): *The faster learning organization: Gain and sustain the competitive edge*, Pfeiffer & Company, San Diego: US.
- GUPTA, A. & GOVINDARAJAN, V. (2000): "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 21(4), pp. 473-496.
- HACKMAN, J.R. & LAWLER, E.E. (1971): "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 55(3), pp. 259-286.
- HACKMAN, J.R. & OLDHAM, G.R. (1976): "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.
- HALL, H. (2001): "Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets", *Journal of Information Science*, 27(3), pp. 139-146.
- HALLOCK, K.F. (2002): "Managerial pay and governance in American nonprofits", *Industrial Relations*, 41(3), pp. 377-406.
- HANDY, F. & KATZ, E. (1998): "The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less? ", *Journal of Comparative Economics*, 26(2), pp. 246-261.
- HANSEN, F., SMITH, M. & HANSEN, R.B. (2002): "Rewards and recognition in employee motivation", *Compensation and Benefits Review*, 34(5), pp. 64-72.
- HENDRIKS, P. (1999): "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing", *Knowledge and Process Management*, 6(2), pp. 91-100.
- HUYSMAN, M. & DE WIT, D. (2004): "Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management", *Knowledge and Process Management*, 11(2), pp. 81-92.
- KO, D.-G., KIRSCH, L.J. & KING, W.R. (2005): "Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations", *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 59-85.
- KOFMAN, F. & SENGE, P.M. (1993): "Communities of commitment: the heart of learning organizations", *Organizational Dynamics*, 22(2), pp. 5-23.
- KPMG (2000): *Knowledge management research report 2000*, KPMG Management Consulting, New York, NY.
- LEETE, L. (2000): "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations", *Journal of Economic and Behavior Organization*, 43(4), pp. 423-446.
- LIN, H. (2007): "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", *Journal of Information Science*, 33(2), pp. 135-149.
- LUCAS, L.M. & OGILVIE, D. (2006): "Things are not always what they seem. How reputations, culture and incentives influence knowledge transfer", *The Learning Organization*, 13(1), pp. 7-24.

- MADDI, S. & KOBASA, S. (1981): "Intrinsic motivation and health". En DAY, H. (ed.): *Advances in intrinsic motivation and aesthetics*, Plenum, New York, NY, pp. 299-321.
- MASLOW, A.H. (1954): *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, NY.
- McCLELLAND, D.C. (1995): *Scientific psychology as a social enterprise*, Boston University Press, Boston, MA.
- MCDERMOTT, R. & O'DELL, C. (2001): "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 76-85.
- MERCHANT, K.A., VAN DER STEDE, W.A. & ZHENG, L. (2003): "Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: The case of organizational incentive systems", *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), pp. 251-286.
- MILGROM, P.R. & ROBERTS, J. (1992): *Economics, organization, and management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MIRVIS, P.H. & HACKETT, E.J. (1983): "Work and work force characteristics in the nonprofit sector", *Monthly Labor Review*, 106(4), pp. 3-12.
- NONAKA, I. (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 69(6), pp. 96-104.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
- OLIVER, R.L. & ANDERSON, E. (1994): "An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems", *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 53-67.
- OSTERLOH, M. & FREY, B. (2000): "Motivation, knowledge transfer and organizational forms", *Organization Science*, 11(5), pp. 538-550.
- PERRY, J.L. & PORTER, L.W. (1982): "Factors affecting the context for motivation in Public organizations", *Academy of Management Review*, 7(1), pp. 89-98.
- PFEFFER, J. (1998): "Six dangerous myths about pay", *Harvard Business Review*, 76(3), pp. 109-119.
- PRENDERGAST, C. (1999): "The provision of incentives in firms", *Journal of Economic Literature*, 37(1), pp. 7-63.
- RINGLE, C.M., WENDE, S. & WILL, A. (2005): *SmartPLS 2.0 (Beta)*, University of Hamburg, Hamburg, Germany (<http://www.smartpls.de>).
- ROBINSON, S.L. (1996): "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp. 574-99.
- RODRÍGUEZ PINTO, J., RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. & GUTIÉRREZ CILLÁN, J. (2008): "Order, positioning, scope and outcomes of market entry", *Industrial Marketing Management*, 37(2), pp. 154-166.

- ROOMKIN, M.J. & WEISBROD, B.A. (1999): "Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 15(3), pp. 750-781.
- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000): "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54-67.
- SCAPENS, R.W. (1990): "Researching management accounting practice: the role of case study methods", *British Accounting Review*, 22(3), pp. 259-281.
- SCARPELO, V. & JONES, F.F. (1996): "Why justice matters in compensation decision making", *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), pp. 285-299.
- SCHEIN, E. (1978): *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- SENGE, P.M. (1990): *The fifth discipline*, Doubleday Publ., New York.
- SENGE, P.M., ROBERTS, C., ROSS, R.B., SMITH, B.J. & KLEINER, A. (1994): *The fifth discipline fieldbook*, Doubleday Publ., New York.
- SLATER, S.F. & NARVER, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.
- STATA, R. (1989): "Organizational learning: The key to management innovation", *Sloan Management Review*, 30(3), pp. 63-74.
- SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. (1992): *Becoming a learning organization*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- SZULANSKI, G. (1996): "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, 17(10), pp. 27-43.
- SZULANSKI, G. (2000): "The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), pp. 9-27.
- TAMPOE, M. (1993): "Motivating knowledge workers: The challenge for the 1990s", *Long Range Planning*, 26(3), pp. 49-55.
- TORTIA, E.C. (2008): "Worker well-being and perceived fairness: Survey-based findings from Italy", *Journal of Socio Economics*, 37(5), pp. 2080-2094.
- TYLER, T. (2003): "Trust within organizations", *Personnel Review*, 32(5), pp. 556-568.
- VAN HERPEN, M., VAN PRAAG, M. & COOLS, K. (2005): "The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study", *De Economist*, 153(3), pp. 303-329.
- VERA-MUÑOZ, S.C., HO, J.L. & CHOW, C.W. (2006): "Enhancing knowledge sharing in public accounting firms", *Accounting Horizons*, 20(2), pp. 133-156

- VON HIPPEL, E. (1994): "Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation", *Management Science*, 40(4), pp. 429-439.
- WALSH, J.P. (1995): "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane", *Organization Science*, 6(3), pp. 280-321.
- WENGER, E.C. & SNYDER, W.M. (2000): "Communities of practice: The organizational frontier", *Harvard Business Review*, 78(1), pp. 139-145.
- WINKLER, R.C. (1980): "Behavioral economics, token economics, and applied behavior analysis". En J.E.R. Staddon (ed.): *Limits to action. The allocation of individual behavior*, Academic Press, New York, NY, pp. 269-277.
- YIN, R.K. (2003): *Case study research, design and methods*, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- YOUNG, D.R. (1983): *If not for profit, for what?*, Lexington Books, Lexington, MA.
- ZÁRRAGA, C. & BONACHE, J. (2003): "The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self-managed teams", *Organization Studies*, 26(5), pp. 661-681.

APÉNDICE. Cuestionario para los empleados del área asistencial (valorado en una escala Likert de 7 niveles)

Recibo un salario fijo (salario base, complementos, etc.) por mi actividad e la organización (**Especie**)

La organización reconoce expresamente mi trabajo (por medio de recompensas, menciones en la revista de la organización, intranet, tablón de anuncios, etc.) (**Reconocimiento**)

La organización me ofrece la posibilidad de promocionar (**Promoción**)

La organización me ofrece estabilidad y continuidad en mi trabajo (**Estabilidad**)

Mi actividad en la organización me permite mejorar como persona, aumenta la confianza en mi mismo, mi autorrealización, me hace madurar...) (**Autoconfianza**)

Tengo sentido de pertenencia a la organización (me siento miembro de la organización, leal e implicado en la misma) (**Pertenencia**)

Considero esta organización honesta y coherente con su misión (**Honestidad**)

Tengo autonomía en mi trabajo y puedo contribuir con mis ideas (**Autonomía**)

Con mi actividad en la organización, comparto activamente mis ideas y opiniones (**Compideas**)

Con mi actividad en la organización, comparto activamente mi conocimiento y experiencia (**Componoc**)

Con mi actividad en la organización, aprendo nuevas cosas que solamente mis compañeros saben (**Aprendizaje**)

Con mi actividad en la organización, mantengo contactos frecuentes (correo electrónico, teléfono, etc.) con otros empleados (**Contactos**)

En general, todas las decisiones que afectan a mi trabajo son tomadas de forma consensuada (**Consenso**)