

Documento de Trabajo 05/07

El papel de la motivación intrínseca sobre la transmisión de conocimiento y su efecto sobre la eficiencia. El caso de una organización sin fines de lucro.

Celina Trevilla Cantero
Natalia Martín Cruz
Víctor Martín Pérez
Universidad de Valladolid

ABSTRACT: Las entidades sin fines de lucro necesitan que sus trabajadores sean dinámicos en la transmisión de conocimiento para ser eficientes. La motivación intrínseca puede ayudar a la transmisión de conocimiento teniendo en cuenta que en este tipo de organizaciones se convierte en un complemento imprescindible de la motivación extrínseca. Los resultados de esta investigación, realizada sobre una entidad de acción social y tomando como unidad de análisis a sus trabajadores, muestran que la transmisión del conocimiento se potencia a través de la motivación intrínseca y tiene repercusiones sobre la eficiencia de la organización de forma coadyuvante con la motivación extrínseca.

PALABRAS CLAVE: Transmisión de conocimiento, motivación intrínseca, motivación extrínseca, eficiencia, entidades sin fines de lucro.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Organización de Empresas y
Comercialización e Investigación de Mercados
Av. Valle Esgueva, 6
E-47011 VALLADOLID
Tel.:34-983-42.30.00 ext. 33.32
Fax.:34-983-42.32.99
celitrevilla@hotmail.com
ambiela@eco.uva.es
vmartin@eco.uva.es

(*) Los autores quieren manifestar su agradecimiento a todos los miembros de la ASOCIACIÓN que han facilitado la tarea de recopilación de información. También quieren agradecer la colaboración de todo el equipo de trabajo que participa en la investigación en la que se enmarca este artículo. Asimismo, una referencia especial merece la Junta de Castilla y León, a través de la Gerencia de Servicios Sociales, financiadora del proyecto en el que se integra esta investigación.

1. INTRODUCCIÓN

La transmisión de conocimiento entre los trabajadores de una organización resulta imprescindible para un eficiente funcionamiento de la misma, esto es, la organización debe asignar el conocimiento de modo que exista un vínculo efectivo entre la autoridad para la toma de decisiones y la acción, con la información que resulte relevante para la toma de buenas decisiones. Esto supone que la propia organización debe buscar aquellos mecanismos que promuevan la transferencia de conocimiento, es decir, la organización debe motivar a los individuos para que transmitan conocimiento y actúen en pro de la eficiencia de la organización (Martín, 2006).

En el caso particular que nos ocupa la presente investigación –las entidades sin fines de lucro–, hay que tener en consideración que los individuos tienen un mayor grado de motivación y perciben un mayor nivel de justicia (Rose-Ackerman, 1996) que influye positivamente sobre su satisfacción y, por ende, sobre su rendimiento, idea que viene a sugerir que los trabajadores empleados en el tercer sector tienen una función de utilidad diferente, en la que su trabajo es más importante para ellos que el dinero que ganan y es muy difícil que desarrollen tareas que vayan en contra de su conciencia (Mirvis y Hackett, 1983). Esto puede significar que la motivación extrínseca –tradicionalmente considerada en la literatura organizativa– no sea la única que ayude a la transmisión de conocimiento ya que los individuos cuentan con un mayor grado de motivación intrínseca.

El objetivo de este trabajo es valorar el papel de la motivación intrínseca sobre la transmisión de conocimiento y, simultáneamente, evaluar la influencia de esta última sobre la eficiencia de la organización teniendo en cuenta el efecto coadyuvante de la motivación extrínseca.

En lo que sigue del trabajo se exponen, en primer lugar, los fundamentos teóricos de las relaciones planteadas entre motivación intrínseca y transmisión de conocimiento, transmisión de conocimiento y eficiencia, así como, motivación extrínseca y eficiencia. En segundo lugar, se presenta la metodología utilizada y en tercer lugar, los resultados de la investigación. Por último, se presentan las conclusiones e implicaciones del trabajo.

2. La motivación intrínseca como facilitador 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 y colaborar con gente interesante, poder

trabajar en una atmósfera de respeto mutuo (Pfeffer, 1998), la posibilidad de realizarse en el trabajo (Merchant, Van der Stede y Zheng, 2003), el ocio, poder, prestigio (Fisher y Govindarajan, 1992) menor ritmo de trabajo (Hallock, 2002) o que la organización tenga unos principios que sean similares a los suyos.

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 (Handy y Katz, 1998; Roomkin y Weisbrod, 1999), 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 relacionados 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 (1996), los individuos que transfieren conocimiento 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, lo que 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 y, por ende, el aprendizaje de la organización. 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 mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir sus 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, motivándose 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 un mayor compromiso de los diversos grupos de trabajadores (Walsh, 1995). La motivación intrínseca también ayuda a combatir el “síndrome del enemigo externo”, es decir, una situación en 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 lugar de analizar las causas del problema, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. Finalmente, el compromiso y el desarrollo personal, 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).

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 transferencia de conocimiento tácito bajo condiciones en las cuales la motivación extrínseca falla. 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. Una mayor motivación intrínseca a nivel individual influye positivamente sobre una mayor transmisión de conocimiento.

3. La influencia de la transmisión de conocimiento sobre la eficiencia de la organización.

Las organizaciones preparadas para combinar eficientemente sus recursos son capaces de crear valor, es decir, aprovechar el vasto potencial de conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores conduce a la generación de

ventajas competitivas a largo plazo, difíciles de imitar por los competidores. El conocimiento es considerado como uno de los recursos estratégicos más importantes para la organización, clave del éxito organizativo (Grant, 1996; Teece, 1998; Huysman y de Wit, 2004). De este modo, la inversión en conocimiento puede permitir a las organizaciones mantener sus ventajas competitivas a largo plazo (Bhatt, 2001; Argote e Ingram, 2000; Argote, Ingram, Levine y Moreland, 2000) ya que éstas dependen de su habilidad para crear, transferir, utilizar y proteger activos de conocimiento difíciles de imitar (Teece, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1999; Porter, 1996). La creación y transferencia de conocimiento están consideradas como un elemento clave dentro de la gestión del conocimiento (Bhatt, 2001; Goh, 2002; Hendriks, 1999; Albino, Garavelli, Gorgoglione, 2004; English y Baker, 2006) y un factor crítico dentro de la competitividad y el éxito de una organización (Syed-Ikhsan y Rowland, 2004). De este modo, aún cuando el conocimiento es clave para el éxito de una organización, la mera posesión de activos de conocimiento en algún lugar de la organización no necesariamente significa que otras partes de la organización se beneficien de ese conocimiento (Szulanski, 2000). Por tanto, las organizaciones serán más eficientes si crean nuevo conocimiento, lo distribuyen por toda la organización y lo incorporan en nuevas tecnologías, productos y servicios (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Si bien se le ha dado mucha importancia en la literatura a la creación de conocimiento como la base para generar ventajas competitivas sostenibles, es la transmisión de conocimiento la que más directamente influye en la productividad, eficiencia de la organización (Bou-LLusar y Segarra, 2006; Argote et al., 2000; Syed-Ikhsan y Rowland, 2004; Goh, 2002).

De esta forma, se reconoce en la literatura la importancia que tiene la transmisión de conocimiento dentro de la organización, ya que a efectos de una organización sea eficiente, no solo es importante crear conocimiento que beneficie a una parte de la organización, ya sea un individuo o un equipo de trabajo, sino también transferirlo a otros individuos o equipos para conseguir una mayor eficiencia en su funcionamiento. Así, pues establecemos una segunda hipótesis:

H2. Una mayor transmisión de conocimiento entre los individuos influye positivamente sobre un funcionamiento eficiente de la organización.

4. La motivación extrínseca como coadyuvante de la eficiencia de la organización.

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), incluso cuando puedan cumplir otras funciones tales como la atracción y retención de los empleados o la capacidad para trasladar riesgos financieros a los empleados (Merchant, 1989; Heneman, Ledford y Gresham, 1999; Waggoner, Neeley y Kennerley, 1999), sin olvidar que también pueden ayudar a fomentar un cambio organizativo mediante la comunicación de los nuevos objetivos de la entidad (Ittner y Larcker, 2002). A través de la motivación extrínseca se trata de resolver el problema de la falta de alineación de intereses de empleados y directivos cuando es difícil o imposible verificar el rendimiento y se presenta el problema de potenciales comportamientos oportunistas de los empleados.

Los empleados rinden mejor cuando están sujetos a esquemas de incentivos donde la compensación está estrechamente relacionada con su rendimiento (Lazear, 2000; Abowd, 1990; Banker, Lee y Potter, 1996; Banker, Potter y Srinivasan, 2000), así las organizaciones que han adoptado planes de incentivos parecen tener un mejor desempeño que aquellas que no lo han hecho (Leonard, 1990; Wallace, 1997; Lazear, 2000).¹

Diseñar un sistema de motivación extrínseca es una tarea muy compleja que no puede hacerse sin tener en cuenta otras consideraciones además del salario. La compensación es sólo una de las múltiples variables que integran la función objetivo del individuo, por lo tanto, se debe actuar sobre todo el sistema de motivación extrínseca para lograr un buen alineamiento entre los objetivos del individuo y los de la organización que redunde en un mejor funcionamiento de la misma. Finalmente, nos lleva a plantear una tercera hipótesis:

H3. Una mayor motivación extrínseca influye positivamente sobre un funcionamiento eficiente de la organización.

¹Aunque son numerosas las investigaciones que han puesto de manifiesto una influencia positiva de la motivación extrínseca sobre la eficiencia, los resultados obtenidos al respecto no han sido unánimes. De este modo, trabajos como los de Russo y Harrison (2005), Challagalla y Shervani (1996), Rajagopalan (1996), Werner y Tosi (1995), Cravens, Ingram, Laforge y Young (1993), entre otros, han evidenciado un efecto negativo de la motivación extrínseca sobre la eficiencia, mientras otros estudios, como los de Sanders (2001), Finkelstein y Boyd (1998), Gerhart y Milkovich (1990) o Finkelstein y Hambrick (1989), hallan resultados contrapuestos dependiendo del componente de la motivación extrínseca que se relacione con la eficiencia.

5. Metodología

A continuación, se explica la organización objeto de estudio, la unidad de análisis y la muestra utilizada, las fuentes de información y el método de análisis.

Características del caso analizado

Elegimos el estudio de caso como método de análisis para poder conseguir el objetivo planteado en la presente investigación, que como se recordará es valorar el papel de la motivación intrínseca sobre la transmisión de conocimiento y, simultáneamente, evaluar la influencia de esta última sobre la eficiencia de la organización, teniendo en cuenta el efecto coadyuvante de la motivación extrínseca. Dado que la investigación requiere de información detallada acerca de cada individuo y de la autorización de la dirección de la entidad no lucrativa para obtenerla, unido a que se plantean hipótesis concretas sobre la relación entre motivadores intrínsecos y extrínsecos, transmisión de conocimiento y eficiencia, se hace necesario una investigación de carácter explicativo (Scapens, 1990; Yin, 2003).

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 fiabilidad en la investigación. Así, nos aseguramos de que las relaciones entre las variables analizadas estuviesen bien fundamentadas y que los resultados pudieran ser generalizables a otras entidades sin fines de lucro (al menos de acción social o de discapacidad). Igualmente, tratamos de que las medidas estuvieran bien construidas para valorar las variables que han sido definidas 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 trató de equilibrar las tres dimensiones en 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 una asociación que atiende a discapacitados psíquicos en Valladolid y su provincia (a partir de ahora nos referiremos a la asociación como ASOCIACIÓN²). 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

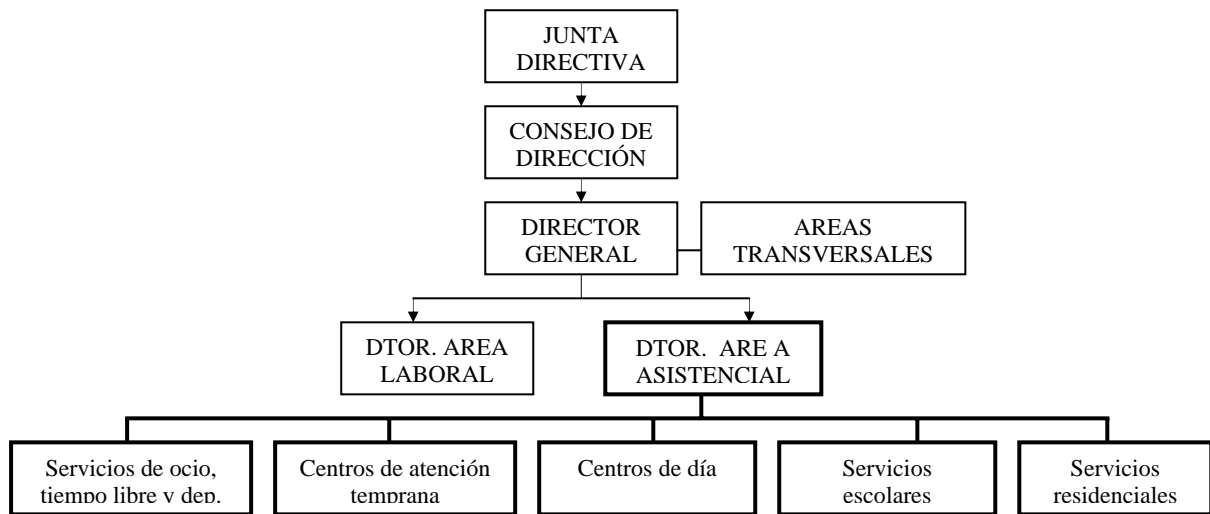
² Por razones de confidencialidad, omitiremos el nombre de la asociación que nos proporcionó la información.

personas con discapacidad intelectual y de sus familias, siendo su misión mejorar su calidad de vida. En el ámbito nacional, la ASOCIACIÓN 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. La ASOCIACIÓN que nos ocupa cuenta con 1.353 socios, 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. Dentro de la ASOCIACIÓN se trabaja en tres áreas fundamentales para la consecución de sus objetivos: área asistencial, área laboral y área asociativa con sus centros especiales de empleo, centros ocupacionales y empleo en empresas ordinarias (figura 1).

En concreto, la información para este estudio se obtuvo del área asistencial (270 trabajadores), 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.

Dentro del área asistencial de la ASOCIACIÓN, 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 muestral fue de 76 participantes, siendo el tipo de muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional por centros. Teniendo en cuenta que el total de trabajadores del área asistencia es de 270, el error muestral alcanza un valor de 9,4% ($p = q = 50\%$, nivel de confianza del 90%).

Figura 1. Organigrama de la ASOCIACIÓN



Fuentes de Información

Con el fin de obtener la información de la ASOCIACIÓN se recurrió a múltiples fuentes y se procedió a la triangulación metodológica para evitar los problemas de validez interna. Así, 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 procedió a la recogida de la información sobre las variables transmisión de conocimiento, motivación y eficiencia 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). Se procedió a la realización de un pre-test con el objetivo de adecuar el cuestionario a las especificidades de la organización. El pre-test consistió en la realización de cuatro entrevistas en profundidad a trabajadores del área asistencial en las que se revisó y mejoró el cuestionario. El cuestionario fue distribuido por la directora del área asistencial a todos los centros de dicho área, una terminada la fase de pre-test.

Variables

Las variables que interesan para este estudio se estructuran en cuatro bloques: motivación extrínseca, motivación intrínseca, transmisión de conocimiento y eficiencia. Para medir cada una de estas variables utilizamos una serie de indicadores sobre 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). Cada uno de los indicadores se explica a continuación.

A la hora de establecer medidas para valorar los posibles mecanismos de motivación nos encontramos con varias dificultades, entre ellas, los pocos estudios que desde el ámbito no lucrativo han analizado esta cuestión y 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.

Por lo que respecta a la motivación extrínseca, más centrada en la recepción de recompensas externas, desarrollamos una variable compuesta por cinco ítems, entre los que se incluyen el salario fijo –SFIJO- (Gómez-Mejía, Tosi y Hinkin, 1987; Finkelstein y Hambrick, 1989; Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Jensen y Murphy, 1990; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Gray y Cannella, 1997; Brickley y Van Horn, 2002), la percepción de complementos por gastos vinculados a la actividad realizada –ESPECIE- (Collins y Yeager, 1988; Finkelstein y Hambrick, 1989; Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Jensen y Murphy, 1990; Rajagopalan y Finkelstein, 1992; Gray y Cannella, 1997), la formación –FORMAC- (Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 2001), la flexibilidad para establecer horarios –FLEXIB- (Collins y Yeager, 1988), la estabilidad en el empleo –ESTAB- (Delaney y Huselid, 1996) y la promoción –PROMINT- (Abernethy, Bouwens y Van Lent, 2005; Sáiz, Azofra y Manzanedo, 1998; Challagalla y Shervani, 1996; Delaney y Huselid, 1996).

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 (Mondy, Noe y Premeaux, 1999), la medimos a través de una variable formada por cinco ítems, que incluyen la autoconfianza y autorrealización –AUTOCONF- (Challagalla y Shervani, 1996; Saiz, Azofra y Manzanedo, 1998; Oliver y

Anderson, 1994; Cravens, Ingram, Laforge y Young, 1993), actuación acorde a principios y valores –ETICA- (Hallock, 2002), ambiente cooperativo y buena comunicación –AMBTE- (Pfeffer, 1998), organización justa y equitativa –JUSTAEQUIT- (Pfeffer, 1994; Smith y Tyler, 1997), sentimiento de implicación y pertenencia –PERTEN- (Cravens et al., 1993; Leete, 2000).

La transmisión de conocimiento fue medida a partir de la adaptación de las medidas de Zárraga y Bonache (2003), Bock, Zmud, Kim y Lee (2005), Ko, Kirsch y King (2005). Las cuestiones valoradas fueron las siguientes: Los participantes comparten activamente sus ideas y opiniones –COMPIDEAS-; sus conocimientos y experiencias –COMPCONOC-; sus relaciones con los demás mejoran el entendimiento de los objetivos de la organización y los métodos de trabajo –ENTOBJET-; consideran que con su actividad en la organización aprenden cosas nuevas de otros participantes –APREND-; la organización les proporciona manuales, informes y la información necesaria para realizar su trabajo –MANUAL-; mantienen contactos frecuentes con otros participantes –CONTACTOS-; y por último, si consideran que en general las decisiones que más afectan a su trabajo se toman de forma consensuada –CONSENSO-.

La eficiencia de la organización fue medida tomando como unidad de análisis a cada trabajador. Los fundamentos de la teoría del comportamiento permiten afirmar que una organización será eficiente mientras prevalezca el equilibrio entre sus trabajadores. Esto implica que cada trabajador tiene que estar en equilibrio, lo que quiere decir que las aportaciones (*inputs*) que realiza a la organización tienen que ser compensadas por las contraprestaciones (motivación/*outputs*) que recibe de la organización y, de esta manera, podrá satisfacer, sino maximizar, su función de utilidad. En consecuencia, para valorar la eficiencia de cada partícipe utilizamos información acerca de su percepción sobre el equilibrio de sus aportaciones y contraprestaciones a la organización (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958). Esta información fue obtenida a través de las siguientes preguntas del cuestionario: (1) mi aportación a la organización queda recompensada con lo que recibo (retribución, formación, promoción, etc.) de la misma –RECOMPREC-, (2) mi aportación a la organización queda recompensada con mi sentimiento de pertenencia a la misma (me siento miembro de ella, me siento involucrado e implicado en su actividad, siento lealtad a la organización, etc.) –RECOMPPER-, (3) mi aportación a la organización queda recompensada con mi grado de disfrute con la actividad que realizo –RECOMPDIS-.

Análisis de la información

La metodología utilizada es la de ecuaciones simultáneas. Teniendo en cuenta la naturaleza de las relaciones entre las variables –eficiencia, transmisión de conocimiento y motivación–, consideramos que es el método que mejor se adecua a nuestro análisis.

El método de ecuaciones simultáneas resulta apropiado cuando las variables endógenas aparecen en las diferentes ecuaciones que componen el modelo, de forma que, si se estiman esas ecuaciones de forma autónoma, se estaría perdiendo la influencia que cada una de ellas ejerce sobre las demás.

Antes de contrastar el modelo mediante la técnica de ecuaciones simultáneas, se especifican, de forma independiente, cada una de las ecuaciones que componen el sistema, introduciendo las variables eficiencia, transmisión de conocimiento, motivación intrínseca y motivación extrínseca, así como aquellas que, en la literatura sobre gestión del conocimiento y por la información obtenida en las entrevistas personales, pudimos concluir que resultaban pertinentes. Cada ecuación se estima por el método de MCO, siguiendo el procedimiento de estimación de eliminación regresiva, que implica definir cada ecuación de regresión con todas las variables independientes que pueden tener capacidad explicativa para, acto seguido, ir eliminando las que no tengan una contribución significativa. Con este procedimiento se pueden determinar las variables que explican en mayor medida la variación de la variable dependiente en cada una de las ecuaciones. A la hora de aplicar este procedimiento, se comprobó el cumplimiento de los supuestos subyacentes en el análisis de regresión múltiple, tales como la no existencia de multicolinealidad de los datos, comprobado a través de unos bajos coeficientes de correlación entre las variables independientes, o la significación conjunta de los coeficientes de las variables independientes por medio del valor de la F de Snedecor.

6. Resultados

Inicialmente, se realizó un análisis cualitativo utilizando la información recabada en las entrevistas en profundidad a las personas que ocupan puestos en diferentes posiciones jerárquicas del área asistencial. Se observa que el personal entrevistado tiene una larga trayectoria en la organización, que va desde los 10 hasta los 27 años, por lo tanto, el conocimiento y la experiencia que han acumulado es bastante considerable, aspecto que se reflejó en cada una de las entrevistas. Se puede apreciar que la transmisión de conocimiento se produce

cotidianamente, sin proponérselo, ya sea a través de las distintas reuniones que se tienen, en donde surgen ideas, propuestas, etc. que luego se transforman en programas de actividades. La ASOCIACIÓN proporciona cursos de formación a los trabajadores que les sirven para incrementar y llevar a cabo una mejor aplicación de su conocimiento. En lo que se refiera transcribir todo ese conocimiento, no se ha hecho de forma sistematizada, nos encontramos ejemplos de personas que lo hacen para facilitar sus propias tareas, mientras otras se muestran reacias a realizarlo, 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 general, los individuos entrevistados se encuentran muy motivados al poder colaborar en el logro del bienestar de las personas con discapacidad y de sus familiares. Aunque están de acuerdo en que su sueldo suele ser más bajo que la media en el mercado, el ambiente de trabajo, el poder hacer algo por alguien que lo necesita, la autonomía en su puesto y la libertad para tomar decisiones, unido a un buen horario y flexibilidad en el puesto de trabajo entre otras, son razones argumentadas para justificar el haber permanecido tantos años en la organización. Se pudo apreciar que el personal se siente totalmente comprometido con la ASOCIACIÓN.

Por lo que respecta a la eficiencia, señalan que, en la mayoría de los casos, es medida por medio de los informes anuales de resultados y consideran que, aún cuando el presupuesto no es muy elevado, los resultados que se obtienen son muy buenos, teniendo en cuenta la complejidad del colectivo con el que trabajan debido a su discapacidad psíquica. También se hacen evaluaciones informales del personal por parte de algunos jefes para medir el grado de eficiencia con el que están trabajando.

La información obtenida en las entrevistas en profundidad nos permitió confirmar la que se obtuvo a través de la aplicación del cuestionario a los trabajadores del área asistencial de la ASOCIACIÓN, tal como se puede observar en la tabla 1, en donde se aprecia que todos los ítems que se refieren a la motivación intrínseca y a la transmisión de conocimiento tienen una media superior a 4 (en una escala de 1 a 7).

Tabla 1
Análisis descriptivo

Conceptos	Variables	Num.	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Motivación extrínseca	PROMINT	73	3,33	1,99	1	7
	FORMAC	76	4,72	1,51	2	7
	ESPECIE	73	1,78	1,46	1	7
	FLEXIB	74	2,86	1,94	1	7
Motivación intrínseca	AUTOCONF	75	4,37	1,69	1	7
	PERTEN	72	4,53	1,66	1	7
	HONEST	73	4,41	1,69	1	7
	AUTONOM	76	5,11	1,42	1	7
	ÉTICA	74	5,41	1,30	1	7
	ALTRUISTA	71	5,10	1,81	1	7
	AMBIENTE	75	5,05	1,55	1	7
Transmisión de conocimiento	COMPIDEAS	73	4,63	1,60	1	7
	COMPCONOC	74	4,82	1,51	1	7
	ENTOBJET	72	4,79	1,46	1	7
	APREND	72	4,75	1,59	1	7
	MANUAL	74	4,35	1,67	1	7
	CONTACTOS	71	4,06	2,03	1	7
	CONSENSO	73	4,32	1,67	1	7
Eficiencia	RECOMPREC	72	2,93	1,60	1	7
	RECOMPPER	73	3,75	1,88	1	7
	RECOMPDISF	72	4,63	1,83	1	7

Para llevar a cabo el análisis cuantitativo, en primer lugar, se procedió a la realización de un análisis factorial de componentes principales sobre el conjunto de medidas que permitió reducir la información inicial del cuestionario en las cuatro variables –motivación extrínseca, motivadores intrínsecos, transmisión de conocimiento y eficiencia-, para, posteriormente, poder analizar los datos utilizando la técnica de ecuaciones simultáneas.

Previamente, se procedió a comprobar la adecuación de realizar análisis factoriales con los datos obtenidos en el cuestionario, calculándose el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin –que proporcionó, para cada uno de los cuatro bloques, valores superiores a 0.6, superando con ello el valor mínimo aceptable que es de 0.5- y además, la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de ambas pruebas indican que el análisis factorial es pertinente para la información a analizar. En la tabla 2 se presenta el peso que tiene cada uno de los ítems en cada uno de los cuatro factores que representan las cuatro variables.

Se puede apreciar que los ítems que permanecen en el primer factor de los motivadores extrínsecos corresponden a si los participantes consideran que la organización les ofrece posibilidades de promoción interna (PROMINT), posibilidades de formación (FORMAC), si recibe por parte de la organización una compensación en especie -como viajes, dietas, planes de pensiones, seguros, etc.- por la actividad realizada (ESPECIE), así como libertad-flexibilidad para fijar su horario de trabajo (FLEXIB). En este primer factor, el salario fijo (SFIJO), no se incluye ya que aparece dentro del segundo factor (,687) junto con la estabilidad en el empleo –ESTAB- (,670). Optamos por quedarnos con el primer factor, ya que este explicaba el 34,30% de la varianza.

En cuanto a la variable referida a la motivación intrínseca, es notable que permanecen un gran número de ítems en el primer factor, en concreto, el hecho de que la organización les permite crecer como persona, mejorar su autoconfianza, fortalecer sus debilidades y autorrealizarse (AUTOCONF), el sentimiento de pertenencia y fidelidad hacia la organización (PERTEN), el considerar a la organización honesta y coherente en el desarrollo de su actividad de acuerdo con su misión (HONEST), el hecho de tener autonomía y poder aportar ideas en las tareas que realiza (AUTONOM), el considerar que la organización es acorde con sus valores éticos y morales (ÉTICA), el tener la oportunidad de ayudar a través de la organización a colectivos necesitados y a lograr fines sociales y altruistas (ALTRUISTA) y, finalmente, considerar que el ambiente organizativo es cooperativo y fomenta el respeto y la confianza entre compañeros (AMBIENTE).

Tabla 2
Pesos de cada factor

Motivadores Extrínsecos	Motivadores Intrínsecos	Transmisión de Conocimiento	Eficiencia
Promint .796	Autoconf .839	Compldeas .846	RecomPer .842
Formac .754	Perten .821	CompCono .798	ReconDisf .806
Especie .620	Honest .804	EntObjet .775	RecompRec .663
Flexib .612	Autonom .768	Aprend .746	
	Ética .690	Manual .715	
	Altruista .661	Contactos .698	
	Ambiente .640	Consenso .637	
Autovalor:2.744	Autovalor: 4.239	Autovalor: 4.077	Autovalor: 1.799
%varianza explicada: 34.30%	%varianza explicada: 52.984%	%varianza explicada: 50.959%	%varianza explicada: 50.982%
KMO: .706	KMO: .846	KMO: .829	KMO: .612

En relación a la variable transmisión de conocimiento resulta destacable que también permanezcan la mayoría de los ítems en el primer factor, referentes a los siguientes aspectos: Los participantes comparten activamente sus ideas y opiniones (COMPIDEAS), sus conocimientos y experiencias (COMPCONO), las relaciones con los demás mejoran el entendimiento de los objetivos de la organización y los métodos de trabajo (ENTOBJET), consideran que con su actividad en la organización aprenden cosas nuevas de otros participantes (APREND), la organización les proporciona manuales, informes y la información necesaria para realizar su trabajo (MANUAL), mantienen contactos frecuentes con otros participantes (CONTACTOS) y, por último, consideran que, en general, las decisiones que más afectan a su trabajo se toman de forma consensuada (CONSENSO).

Por lo que respecta a la variable eficiencia, señalar, que el primer factor incluye las tres variables utilizadas: Los participantes consideran que su aportación a la organización queda recompensada con su sentimiento de pertenencia a la misma (RECOMPPER), su aportación a la organización queda recompensada por su grado de disfrute con la actividad que realizan (RECOMPDISF) y los participantes consideran que su aportación a la organización queda recompensada con lo que reciben de la misma a través de retribución, formación, promoción, etc. (RECOMPREC).

Una vez construidas las cuatro variables, se aplicó un modelo de ecuaciones simultáneas, del que procedemos a presentar los resultados obtenidos.

En la primera ecuación, para explicar la variable Eficiencia, tomamos como regresores el factor obtenido en el análisis factorial sobre los ítems relativos a la transmisión de conocimiento y, como variables exógenas, introducimos el factor extraído del factorial realizado sobre los motivadores extrínsecos, la edad de los participantes y el tiempo de permanencia en la organización, estas dos últimas variables con el único fin de satisfacer las restricciones metodológicas. En la segunda ecuación, la variable Transmisión de conocimiento fue explicada a partir del factor obtenido al realizar el análisis factorial sobre las variables referentes a motivadores intrínsecos.

En todas las ecuaciones especificadas hay más variables exógenas excluidas que endógenas incluidas, por lo que se cumple la condición de orden. También se verifica la condición de rango, por lo que se puede realizar un estimación conjunta del sistema a través de los diferentes métodos aplicables en ecuaciones simultáneas. Más concretamente, procedemos a realizar la estimación por el método de mínimos cuadrados en dos etapas que utiliza un enfoque de información limitada, consistente en estimar cada ecuación individualmente, teniendo en cuenta todas las variables del modelo, las variables que están incluidas en la ecuación y las que están excluidas de ella, pero no la especificación concreta de las otras ecuaciones. Adicionalmente, se realizó la prueba de especificación de Hausman que nos permitió verificar la existencia de endogeneidad en el modelo y, por tanto, la adecuación de proceder a su estimación por medio de la metodología de ecuaciones simultáneas.

Podemos observar en la tabla 3 como el modelo en su conjunto tiene una capacidad explicativa razonablemente buena, así, la primera ecuación permite explicar casi el 37% de la variabilidad contenida en los datos originales, mientras la segunda ecuación explica el 67% de la variabilidad. Además, los valores del estadístico de Durbin-Watson, relativamente próximos a 2, tampoco parecen denotar la existencia de un incumplimiento grave de la hipótesis básica de autocorrelación.

altamente significativa sobre la transmisión de conocimiento que llevan a cabo los trabajadores en la ASOCIACIÓN, esto es, una mayor motivación intrínseca aumenta la predisposición de los participantes para transmitir y compartir su conocimiento, confirmándose la hipótesis 1. Por lo que respecta al efecto que sobre la eficiencia de la organización tienen tanto la transmisión de conocimiento como la motivación extrínseca de sus componentes, nuevamente observamos una influencia positiva y altamente significativa, en línea con el sentido de las relaciones propuestas. Por lo tanto, se puede afirmar que en la ASOCIACIÓN, a mayor transmisión de conocimiento entre sus participantes y a mayor motivación extrínseca de los mismos, más eficiente es su funcionamiento, confirmándose con ello la hipótesis 2 y la hipótesis 3.

7. Conclusiones

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, incrementándolos 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.

Los motivadores extrínsecos –entre los que se incluyen la retribución, la promoción, la formación, etc.–, son proporcionados por la organización y representan lo que ésta le ofrece al individuo para que incremente su desempeño profesional a través de una mejora en su calidad de vida. Por lo que respecta a los motivadores intrínsecos, generados internamente por el individuo, se refieren a aspectos tales como el deseo de autorrealización personal, el sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización, el poder colaborar en fines altruistas, etc.

En las organizaciones sin fines de lucro, en concreto, las dedicadas a la acción social, los motivadores intrínsecos pueden ser 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 la ASOCIACIÓN objeto de análisis en este trabajo. Esta entidad

es un buen ejemplo de la influencia que en este tipo de organizaciones tienen los motivadores intrínsecos -aún sin dejar de reconocer la importancia de los extrínsecos- para lograr que los empleados permanezcan en la entidad, incrementen sus conocimientos y ayuden, con la experiencia adquirida, a que la organización funcione eficientemente, demostrando disposición para transmitir sus conocimientos a los compañeros de trabajo. Igualmente, en la ASOCIACIÓN se ha comprobado, a través de los cuestionarios y entrevistas, que el grado de transmisión de conocimiento individual es muy elevado, contribuyendo con ello a la eficiencia, no solo de cada individuo en particular, sino de toda la organización.

Los resultados obtenidos confirman las tres hipótesis que guiaron la presente investigación, ya que se ha verificado que los empleados más motivados intrínsecamente son los que transmiten más activamente sus conocimientos, y aún cuando el nivel de motivación extrínseca no se puede igualar a un nivel elevado de motivación intrínseca, la primera tiene un efecto coadyuvante con la transmisión de conocimiento ayudando a un funcionamiento más eficiente de la organización.

8. Referencias

Abernethy, M.A.; Bouwens, J. y Van Lent, L. (2005): "Does leadership matter in the design and use of control systems?" *Center For Economic Research (Tilburg University), Working Paper*.

Abovd, J. (1990): "Does performance based compensation affect corporate performance?", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, pp. 52-73.

Albino, V., Garavelli, A.C., Gorgoglione, M. (2004): "Organization and technology in knowledge transfer", *Benchmarking and International Journal*, 11:6. pp. 584-600.

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.

Argote, L. e Ingram, P. (2000a): "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82:1, pp. 150-169.

Argote, L.; Ingram, P.; Levine, J.M. y Moreland, R.L. (2000b): "Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82:1, pp. 1-8.

Balkin, D.B. y Gomez-Mejia, L.R. (1990): "Matching compensation and organizational strategies". *Strategic Management Journal*, 11:2, pp. 153-169.

Banker, R.D.; Lee, S.Y. y Potter, G. (1996): "A field study of the impact of a performance based incentive plan". *Journal of Accounting and Economics*, 21, pp. 195-226.

Banker, R.D.; Potter, G. y Srinivasan, D. (2000): "An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures". *The Accounting Review*, 75, pp. 65-92.

Bhatt, G.D. (2001): "Knowledge management in organizations. Examining the interaction between technologies, techniques and people". *Journal of Knowledge Management*, 5:1, pp. 68-75.

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*, 29:1, pp. 87-111.

Bonner, S. y 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, pp. 303-45.

Bou-LLusar, J.C. y Segarra, M. (2006): "Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: An integrative conceptual framework". *Journal of Knowledge Management*, 10:4, pp. 100-112.

Brickley, J.A. y Van Horn, R.L. (2002): "Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals". *Journal of Law and Economics*, XLV, april, pp. 227-249.

Challagalla, G.N. y Shervani, T.A. (1996): "Dimensions and types of supervision control: Effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, 60, January, pp. 89-105.

Collins, R.A. y 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.

Cravens, D.W.; Ingram, T.N.; Laforge, R.W. y Young, C.E. (1993): "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, 57, october, pp. 47-59.

Cyert, R.M. y J.G. March (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Delaney, J.T. y 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.

English, M.J. y Baker Jr. W.H. (2006): "Rapid transfer knowledge". *Quality Progress*, Vol. 39:2, pp. 41-48.

Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1989): "Chief executive compensation: A study of the interesection of markets and political processes". *Strategic Management Journal*, 10, pp. 121-134.

- Finkelstein, S. y Boyd, B. K. (1998): "How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation". *Academy of Management Journal*, Vol. 41, no. 2, pp. 179-199
- Fisher, J. y Govindarajan, V. (1992): "Profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 205-217.
- Gerhart, B. y Milkovich, G.T. (1990): "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, no 4, pp. 663-691
- Goh, S.C. (2002): "Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications". *Journal of Knowledge Management*, 6:1, pp. 23-30.
- Gomez-Mejia, L.R.; Tosi, H. y Hinkin, T. (1987): "Managerial control, performance, and executive compensation". *Academy of Management Journal*, 30:1, pp. 51-70.
- Grant, R. (1996): "Towards a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Gray, S.R. y Cannella, A.A. Jr. (1997): "The role of risk in executive compensation". *Journal of Management*, 23:4, pp. 517-540.
- Guns, B. (1996): *The faster learning organization: Gain and sustain the competitive edge*. Pfeiffer&Company.
- Hallock, K.F. (2002): "Managerial pay and governance in American nonprofits". *Industrial Relations*, 41:3, pp. 377-406.
- Handy, F. y Katz, E. (1998): "The wage differential between nonprofit institutions and corporations: Getting more by paying less". *Journal of Comparative Economics*, 26, pp. 246-261.
- Hedberg, B. (1991): "How organizations learn and unlearn", en P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*, 1, Oxford University Press, London, pp. 3-27.
- 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.
- Heneman, R.L.; Ledford, G.E. y Gresham, M.T. (1999): "The effects of changes in the nature of work on compensation". Working paper, *Columbus: Ohio State University*.
- Huysman, M. y 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.
- Ittner, C.D. y Larcker, D.F. (2002): "Determinants of performance measure choices in worker incentive plans". *Journal of Labor Economics*, 20, pp. 58-90.

Jensen, M.C. y Murphy, K.J. (1990): "Performance pay and top management incentives". *Journal of Political Economy*, 98:2, pp. 225-264. Reprinted in Michael C. Jensen, *Foundations of Organizational Strategy*, Cambridge: Harvard University Press, 1998.

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. y Senge, P.M. (1993): "Communities of commitment: The heart of learning organizations". *Organizational Dynamics*, 22:2, pp. 5-23.

Lazear, E.P. (2000): "Performance pay and productivity". *The American Economic Review*, 90:5, pp. 1346-1361.

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.

Lucas, L.M. y Ogilvie, dt. (2006): "Things are not always what they seem. How reputations, culture and incentives influence knowledge transfer". *The Learning Organization*, 13:1, pp. 7-24.

March, J.G. y Simon, H.A. (1958): *Organizations*. Wiley, New York.

Martín Pérez, V. (2006): "La arquitectura organizativa de las entidades sin fines de lucro. Un análisis para el sector español de la cooperación al desarrollo bajo un enfoque de agencia. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valladolid.

McDermott, R. y O'Dell, C. (2001): "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 5:1, pp. 76-85.

Merchant, K.A. (1989): *Rewarding results: Motivating profit center managers*. Boston: Harvard University Press.

Merchant, K.A.; Van der Steede, W.A. y Zheng, L. (2003): "Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems". *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 251-286.

Milgrom, P.R. y Roberts, J. (1990): "Bargaining and influence costs and the organization of economic activity". En J. Alt y K. Shepsle (eds.): *Perspectives on Positive Political Economy*, pp. 57-89, Cambridge MA, Cambridge University Press.

Mirvis, P.H. y Hackett, E.J. (1983): "Work and work force characteristics in the nonprofit sector". *Monthly Labor Review*, 106 (april), pp. 3-12.

Mondy, R.W.; Noe, R.H. y Premeaux, S.R. (1999): *Human Resource Management*, 7th. edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Nonaka, I. (1991): "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, Vol. 69, nº. 6, pp. 96-104.

Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999): *La organización creadora de conocimiento*, México, D.F.: Oxford University Press México.

Oliver, R.L. y Anderson, E. (1994): "An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems". *Journal of Marketing*, 58, october, pp. 53-67.

Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people: Problems and prospects for change*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998): "Six dangerous myths about pay". *Harvard Business Review*,. 76:3, pp. 109-119.

Porter, J. (1996): "Knowledge, strategy and the theory of the firm" *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp. 93-107.

Prendergast, C. (1999): "The provision of incentives in firms". *Journal of Economic Literature*, 37:1, pp. 7-63.

Rajagopalan, N. (1996): "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, no. 10, pp. 761-785

Rajagopalan, N. y Finkelstein, S. (1992): "Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 127-142.

Roomkin, M.J. y Weisbrod, B.A. (1999): "Managerial Compensation and Incentives in For-Profit and Nonprofit Hospitals". *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 15: 3, pp. 750-781.

Rose-Ackerman, S. (1996): "Altruism, nonprofits, and economic theory". *Journal of Economic Literature*, 34:2, pp. 701-728.

Russo, M.V. y Harrison, N.S. (2005): "Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry". *Academy of Management Journal*, Vol, 48, no. 4, pp. 582-593.

Sáiz Bárcena, L.; Azofra Palenzuela, V. y Manzanedo del Campo, M.A. (1998b): "Nuevas orientaciones para una vieja aspiración: El diseño de la estructura organizativa". *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, septiembre.

Sanders, W.G. (2001): "Incentive alignment, CEO pay level, and firm performance: A case of "Heads I win, tails you lose?". *Human Resource Management*, Vol. 40, no. 2, pp. 159-170.

Scapens, R. W. (1990): "Researching management accounting practice: the role of case study methods". *British Accounting Review*, 22, pp. 259-281.

Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline*, Doubleday Publ., New York.

Senge, P.M.; Roberts, C.; Ross, R.B.; Smith, B.J. y Kleiner, A. (1994): *The fifth discipline fieldbook*, Doubleday Publ., New York.

Simon, H. (1947): *Administrative behaviour*, New York: Free Press.

- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 59:3, pp. 63-74.
- Smith, H.J. y Tyler, T.R. (1997): "Choosing the right pond: The impact of group membership on self-esteem and group oriented behavior". *Journal of Experimental Social Psychology*, 33:2, pp. 146-170.
- Stata, R. (1989): "Organizational learning: The key to management innovation". *Sloan Management Review*, 30:3, pp. 63-74.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992): *Becoming a learning organization*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Syed-Ikhsan, S.O.S. y Rowland, F. (2004): "Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, 8:2, pp. 95-111.
- 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. (1996): "Motivating knowledge workers -the challenge for the 1990's". In: Myers, P.S. (ed.), "Knowledge management and organizational design". Boston, MA, Butterworth -Heinemann, pp. 179-190.
- Teece, D.J. (1998): "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how and intangible assets". *California Management Review*, 40:3, pp. 55-79.
- Teece, D.J. (2000): "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33:1, pp. 35-54.
- Waggoner, D.B.; Neely, A.D. y Kennerley, M.P. (1999): "The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review". *International Journal of Production Economics*, 60-61, pp. 53-60.
- Wallace, J. (1997): "Adopting residual income based compensation plans: Do you get what you pay for?". *Journal of Accounting and Economics*, 24:3, pp. 275-300.
- Walsh, J.P. (1995): "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane". *Organization Science*, 6, pp. 280-321.
- Wenger, E.C. y Snyder, W.M. (2000): "Communities of practice: The organizational frontier". *Harvard Business Review*, 78:1, pp. 139-145.}
- Werner, S. y Tosi, H.L. (1995): "Other people's money: The effects of ownership on compensation strategy and managerial pay". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, no. 6, pp. 1672-1691.
- Yin, R.K. (2003): *Case study research, design and methods*, SAGE publications, U.S.A.