

INFLUENCIA DE LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO SOBRE LA EFICIENCIA. ANÁLISIS DE UNA ORGANIZACIÓN DE ACCIÓN SOCIAL.

Celina Trevilla Cantero celitrevilla@hotmail.com Universidad de Valladolid

Víctor Martín Pérez vmartin@eco.uva.es Universidad de Valladolid

RESUMEN

Las entidades sin fines de lucro necesitan que sus trabajadores sean dinámicos en la transmisión de conocimiento para poder cumplir eficientemente con su misión. 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, 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: Conocimiento, motivación, eficiencia, entidades no lucrativas.

ABSTRACT

Nonprofit organizations need their employees to be dynamic transferring knowledge in order to be efficient. 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 nonprofit organization where individuals are the unit of analysis, show that tacit knowledge transfer improves through intrinsic and extrinsic motivation and has positive effects on employee efficiency

KEYWORDS: Knowledge, motivation, efficiency, nonprofit organizations.

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 entidad (Martín Pérez, 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 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 en sus trabajos algo más que las compensaciones extrínsecas, valorando factores como poder trabajar en una atmósfera de respeto mutuo (Pfeffer, 1998), la posibilidad de realizarse en el trabajo, la autonomía (Merchant, Van der Stede y Zheng, 2003), el ocio, poder, prestigio (Fisher y Govindarajan, 1992), horarios flexibles o menor ritmo de trabajo (Hallock, 2002). Aunque la motivación intrínseca no es controlable, las entidades sin fines de lucro pueden diseñar sus sistemas de compensación de modo que apoyen los 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.

La literatura sobre motivación de los empleados proporciona abundantes evidencias sobre la relación entre la motivación intrínseca y el comportamiento de los individuos: Smith y Tyler (1997) identifican la justicia como un importante condicionante de la actitud y el comportamiento de los individuos en la organización; Baron y Pfeffer (1994) sugieren que la inequidad salarial genera más insatisfacción cuanto mayor sea la proximidad de los individuos en el trabajo, menor sea la diferenciación entre los mismos, más interdependiente sea su actividad y más importantes las relaciones sociales en el trabajo; Akerlof (1982) afirma que los empleados aportarán a la organización en proporción a la percepción que tengan de lo que reciben y Adams (1965) sugiere que los empleados que se perciben a sí mismos como injustamente retribuidos reducirán su esfuerzo.

En coherencia con este planteamiento, se puede considerar que los incentivos que tiene un individuo 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 compartan conocimiento que les pueda ser útil a ellos (Hendriks, 1999). Igualmente, Tampoe (1996) considera que los individuos que transfieren conocimiento están motivados por factores tales como el crecimiento personal, la autonomía operativa o el éxito en la tarea y no tanto por recompensas financieras, manifestando la considerable influencia que la motivación intrínseca ejerce sobre la transmisión de conocimiento, al mejorar la predisposición del individuo para poner en común su conocimiento con otros miembros de la entidad, 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). En este sentido, se puede enfatizar que la motivación intrínseca es una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre individuos -y, por ende, el aprendizaje de la organización.

En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales que, al margen de las estructuras formales, ayudan a resolver problemas con rapidez, a transferir las mejores prácticas y al desarrollo de habilidades profesionales al compartir sus experiencias y conocimiento tácito (Wenger y Snyder, 2000).

Igualmente, puede ayudar a lograr el necesario equilibrio entre competición y colaboración, 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, 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). El incremento del compromiso con la organización es otro de los beneficios de la motivación intrínseca ya que ayuda a que los individuos tengan interés en mejorar para apoyar a su organización, motivando el que desarrollen un potencial para “aprender a aprender” (Swieringa y Wierdsma, 1992). Del mismo modo, ayuda a radicar la falta de retos; el aumento de responsabilidades incrementa los requerimientos para compartir conocimiento y poder dar una respuesta adecuada a los nuevos desafíos que se presentan, es decir, las personas necesitan tener un desafío para compartir conocimiento y aprender (Guns, 1996). Asimismo, facilita lograr el consenso en las decisiones que dan lugar a un mayor compromiso de los diversos grupos de trabajadores (Walsh, 1995). Finalmente, el compromiso y desarrollo personal, característicos de la motivación intrínseca, allanan el camino para sacar a la superficie los modelos mentales, explorarlos y analizarlos para observar como influyen en nuestra conducta, eliminando los aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor (Senge, 1990; Senge et al., 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, 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 del individuo influye positivamente sobre la 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 generar ventajas competitivas, 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, 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) ya que éstas dependen de su habilidad para crear, transferir, utilizar y proteger activos de conocimiento difíciles de imitar (Porter, 1996; Nonaka y Takeuchi, 1999; Teece, 2000). La creación y transferencia de conocimiento están consideradas como un elemento clave dentro de la gestión del conocimiento (Hendriks, 1999; Bhatt, 2001; Goh, 2002; English y Baker, 2006) ya que son la base de la ventaja competitiva de las empresas (Argote e Ingram, 2000a; Argote, Ingram, Levine, Moreland, 2000b) 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 una fuente potencial de ventaja competitiva, la mera posesión de activos de conocimiento potencialmente valioso en

algún lugar de la organización no necesariamente significa que otras partes de la misma se beneficien de ese conocimiento (Szulanski, 2000). Por tanto, las organizaciones alcanzarán el éxito si crean nuevo conocimiento, lo distribuyen 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 y en la creación de dichas ventajas (Bou-LLusar y Segarra, 2006; Argote et al., 2000b; Syed-Ikhsan y Rowland, 2004; Goh, 2002). De esta forma, se reconoce en la literatura la importancia que tiene la efectiva transmisión de conocimiento dentro de la organización, ya que a efectos de crear ventajas competitivas sostenibles 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 crear una sólida ventaja competitiva –centrada, en las entidades sin fines de lucro, en la creación de valor social-, y, por ende, 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 es necesaria para lograr que los individuos 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 sobre éstos (Merchant, 1989; 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 con sus principales 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; 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).

Diseñar un sistema de motivación extrínseca es una tarea muy compleja que no puede basarse solamente en el 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. Esto nos lleva a plantear una tercera hipótesis:

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

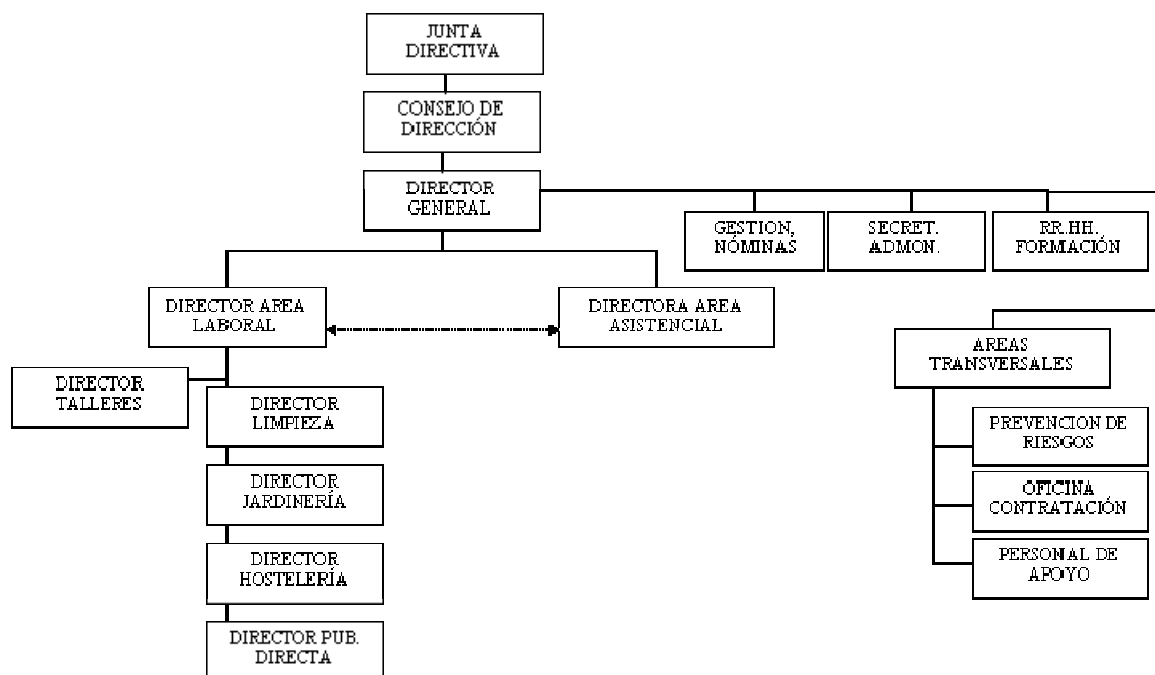
5. METODOLOGÍA

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.

5.1. CARACTERÍSTICAS DEL CASO ANALIZADO

Cuando se utiliza el método del caso, es necesario hacer un mayor hincapié en garantizar la validez interna y externa de los constructos y la fiabilidad en la investigación. Así, nos aseguramos 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 ASOCIACIÓN¹). Es una entidad sin fin 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, teniendo como principal objetivo mejorar su calidad de vida.

Figura 1. Organigrama de la ASOCIACIÓN



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

¹ Por razones de confidencialidad con la asociación por la información obtenida de la misma, omitiremos su nombre.

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, 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 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 sobre una población de 270 trabajadores, por lo que el error muestral alcanza un valor de 9,4% ($p = q = 50\%$, nivel de confianza del 90%).

5.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Con el fin de obtener la información de la ASOCIACIÓN se recurrió a múltiples fuentes de información, procediéndose a realizar la triangulación metodológica para evitar los problemas de validez interna. De este modo, se realizaron entrevistas en profundidad a la directora del área asistencial, al director general y su 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 o sus memorias anuales hasta documentos de funcionamiento interno. Además, la información relativa a transmisión de conocimiento, motivación y eficiencia se obtuvo a través de un cuestionario adaptado a las organizaciones sin fines de lucro (que pudiera ser utilizado en otras entidades para asegurar la validez externa). El cuestionario fue distribuido por la directora del área asistencial a todos los centros de su área. Previamente, se procedió a la realización de un pre-test con el objetivo de adecuar el cuestionario a las especificidades de la organización, que consistió en la realización de cuatro entrevistas en profundidad a trabajadores del área asistencial que permitieron revisar y mejorar el cuestionario.

5.3. VARIABLES

Las variables relevantes en este estudio se estructuran en cuatro bloques: motivación extrínseca, motivación intrínseca, transmisión de conocimiento y eficiencia. Para medir cada una de ellas utilizamos una serie de indicadores sobre los que se preguntaba a los trabajadores 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 las organizaciones de acción social.

Por lo que respecta a la motivación extrínseca, más centrada en la recepción de recompensas externas, desarrollamos un instrumento compuesto por cinco ítems, entre los que se incluyen el salario fijo (Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gray y Cannella, 1997; Brickley y Van Horn, 2002), la percepción de complementos por gastos vinculados a la actividad realizada (Collins y Yeager, 1988; Balkin y Gomez-Mejia, 1990; Gray y Cannella, 1997), la formación (Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, 2001), la flexibilidad para establecer horarios (Collins y Yeager, 1988) o la estabilidad en el empleo (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 un constructo formado por cinco ítems, que incluyen la autorrealización (Challagalla y Shervani, 1996; Cravens, Ingram, Laforge y Young, 1993), actuación acorde a principios y valores (Hallock, 2002), ambiente cooperativo y buena comunicación (Pfeffer, 1998), organización justa y equitativa (Pfeffer, 1994; Smith y Tyler, 1997) y sentimiento de implicación y pertenencia (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) y Ko, Kirsch y King (2005). Las cuestiones valoradas fueron: Los participantes comparten activamente sus ideas y opiniones, sus conocimientos y experiencias; sus relaciones con los demás mejoran el entendimiento de los objetivos de la organización y los métodos de trabajo; consideran que con su actividad en la organización aprenden cosas nuevas de otros participantes; la organización les proporciona manuales, informes y la información necesaria para realizar su trabajo; mantienen contactos frecuentes con otros participantes; en general, las decisiones que más afectan a su trabajo se toman de forma consensuada.

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 misma, de modo que 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 entidad (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958), 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, (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.), (3) mi aportación a la organización queda recompensada con mi grado de disfrute con la actividad que realizo.

5.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La metodología utilizada es la de ecuaciones simultáneas, apropiada cuando las variables endógenas aparecen en las diferentes ecuaciones que componen el modelo, de forma que, si se estimasen esas ecuaciones de forma autónoma, se estaría perdiendo la influencia que cada una de ellas ejerce sobre las demás. Antes de contrastar el modelo, 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, de forma que se pueden determinar las variables que explican en mayor medida la variación de la variable dependiente en cada ecuación. 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

Como ya se mencionó en el apartado de metodología, basándonos en Yin (2003), la información se analizó tanto en forma cualitativa como cuantitativa. Dentro de la parte cualitativa, y con objeto de realizar el pre-test, se llevaron a cabo cuatro entrevistas en profundidad a personas que ocupan puestos en diferentes posiciones jerárquicas del área asistencial y, en resumen, se recabó información relevante que coincidía y ratificaba la obtenida a través de los cuestionarios. 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 da cotidianamente al realizar sus actividades, sin proponérselo, ya sea a través de las distintas reuniones mantenidas, en donde surgen ideas, propuestas, etc., que luego se transforman en programas (tabla 1). La ASOCIACIÓN les proporciona cursos de formación que les sirven para incrementar y llevar a cabo una mejor aplicación de su conocimiento. En lo concerniente a la formalización -poner por escrito- del conocimiento, no se ha hecho de forma sistematizada, encontrando ejemplos de personas que si que lo hacen para facilitar sus propias tareas, mientras otras se muestran reacias, pues piensan que de este modo la organización funciona adecuadamente y que si se plasmase 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 por poder colaborar en lograr el bienestar de las personas con discapacidad y sus familiares; no obstante, aunque están de acuerdo en que el 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 lo suficientemente importantes para haber permanecido tantos años en la organización (tabla 1), apreciándose 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 a través de los informes anuales de resultados y establecen qué, 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 (tabla 1). También se hacen evaluaciones informales al personal por parte de algunos jefes para medir el grado de eficiencia con el que están trabajando.

Para llevar a cabo el análisis cuantitativo, en primer lugar, se realizó un análisis factorial de componentes principales que permitió reducir la información de los cuatro bloques del cuestionario -motivadores extrínsecos, motivadores intrínsecos, transmisión de conocimiento y eficiencia-, para, posteriormente, poder analizar los datos utilizando la técnica de ecuaciones simultáneas. Previamente, se comprobó 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 el valor mínimo aceptable que es de 0.5- y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de ambas pruebas indican que el análisis factorial es pertinente para la información a analizar.

Tabla 1. Análisis descriptivo

Conceptos	Variables	Núm.	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
	ReconDisf	72	4,63	1,83	1	7

En la tabla 2 se presenta el peso que tienen en el factor cada uno de los ítems que forman los cuatro bloques del cuestionario. Se puede apreciar que los ítems que permanecen en el primer bloque -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 cuanto al bloque correspondiente a motivadores intrínsecos, es notable que permanecen un gran número de ítems, como por ejemplo el hecho de si 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 colectivos necesitados y al logro de fines sociales y altruistas a través de la organización (Altruista) y, finalmente, si consideran que el ambiente organizativo es cooperativo y fomenta el respeto y la confianza entre compañeros (Ambiente).

En relación con el tercer bloque –transmisión de conocimiento- resulta destacable que también permanezcan la mayoría de los ítems, referentes a aspectos tales como si los participantes comparten activamente sus ideas y

opiniones (CompIdeas), sus conocimientos y experiencias (CompCono), si sus relaciones con los demás mejoran el entendimiento de los objetivos de la organización y los métodos de trabajo (EntObjet), si consideran que con su actividad en la organización aprenden cosas nuevas de otros participantes (Aprend), si la organización les proporciona manuales, informes y la información necesaria para realizar su trabajo (Manual), si 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).

Por lo que respecta al cuarto bloque, señalar, en primer lugar, que los participantes consideran que su aportación a la organización queda recompensada con su sentimiento de pertenencia a la misma (RecompPer), además, su aportación a la organización queda recompensada por su grado de disfrute con la actividad que realizan (RecompDisf) y, finalmente, 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).

Tabla 2. Pesos de cada factor

Motivadores Extrínsecos		Motivadores Intrínsecos		Transmisión de Conocimiento		Eficiencia	
Promint	0.796	Autoconf	0.839	CompIdeas	0.846	RecompPer	0.842
Formac	0.754	Perten	0.821	CompCono	0.798	ReconDisf	0.806
Especie	0.620	Honest	0.804	EntObjet	0.775	RecompRec	0.663
Flexib	0.612	Autonom	0.768	Aprend	0.746		
		Ética	0.690	Manual	0.715		
		Altruista	0.661	Contactos	0.698		
		Ambiente	0.640	Consenso	0.637		
Autovalor: 2.744	% varianza explicada: 34.30%	Autovalor: 4.239	% varianza explicada: 52.984%	Autovalor: 4.077	% varianza explicada: 50.959%	Autovalor: 1.799	% varianza explicada: 50.982%
KMO: 0.706		KMO: 0.846		KMO: 0.829		KMO: 0.612	

Una vez construidas las cuatro variables a partir del análisis factorial, se aplicó un modelo de ecuaciones simultáneas compuesto por dos ecuaciones. En la primera de ellas, para explicar la variable Eficiencia, tomamos como regresores el factor obtenido de los ítems relativos a la transmisión de conocimiento (TCON) y, como variables exógenas, el factor extraído de los motivadores extrínsecos (MOTEXT), la edad de los participantes (EDAD) y el tiempo de permanencia en la organización (TIEMPO), 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 sobre las variables referentes a los motivadores intrínsecos. (MOTINT) 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.

El modelo en su conjunto (Tabla 3) tiene una capacidad explicativa razonablemente buena, así, la primera ecuación permite explicar casi el 37% de la variabilidad contenida en los datos originales de la variable Eficiencia, mientras la segunda explica el 67% de la variabilidad contenida en los datos de la variable Transmisión de conocimiento. 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. Los resultados obtenidos permiten verificar las hipótesis propuestas, así, se comprueba como la motivación intrínseca ejerce una influencia positiva y altamente significativa sobre la transmisión de conocimiento que llevan a cabo los participantes 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 entidad 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 las hipótesis 2 y 3.

Tabla 3. Resultados del modelo de ecuaciones simultáneas

Ecuación 1: EFICIENCIA = $\beta_0 + \beta_1$ TCON + β_2 MOTEXT + β_3 EDAD + β_4 TIEMPO + ε_{3t}				
Parámetro	Estimación	Error estándar	Estadístico t	P-valor
β_0	-1.19	0.51	-2.33	0.02
TCON	0.37	0.13	2.88	0.00
MOTEXT	0.34	0.12	2.81	0.01
EDAD	0.04	0.02	2.50	0.01
TIEMPO	-0.00	0.00	-2.23	0.02
Observaciones: 69		R-squared = 0.40		
Durbin-Watson statistic = 1.83		Adjusted R-squared = 0.36		
Ecuación 2: TCON = $\beta_0 + \beta_1$ MOTINT + ε_{3t}				
Parámetro	Estimación	Error estándar	Estadístico t	P-valor
β_0	0.07	0.07	1.00	0.32
MOTINT	0.79	0.07	11.80	0.00
Observaciones: 69		R-squared = 0.68		
Durbin-Watson statistic = 2.09		Adjusted R-squared = 0.67		

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 entidad, 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 –retribución, promoción, 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 entidades 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, como se ha puesto de manifiesto en la organización de atención a las discapacidades analizada. Esta organización es un buen ejemplo de la influencia que en este tipo de entidades tienen los motivadores intrínsecos –aún sin dejar de reconocer la importancia de los extrínsecos– para lograr que los empleados permanezcan, incrementen sus conocimientos y coadyuven con la experiencia adquirida al funcionamiento eficiente de la organización, demostrando, además, 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 es muy elevado, contribuyendo de esta forma a la eficiencia operativa y a la consecución de su misión, que es mejorar la calidad de vida de las personas discapacitadas y sus familias.

En el caso concreto del área asistencial, los resultados obtenidos confirman las tres hipótesis que guiaron la presente investigación, ya que ha quedado demostrado que sus empleados se encuentran muy motivados intrínsecamente lo que les impulsa a transmitir sus conocimientos, y aún cuando el nivel de motivación extrínseca no se iguala con la alta motivación intrínseca que tienen, sí demuestran que su labor, sus conocimientos y experiencias, así como la disposición de transmitirlos contribuye a un funcionamiento más eficiente de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, J.S. (1965): “Inequity in social exchange”, en Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. Academic Press, New York, 267–299.

Akerlof, G.A. (1982): “Labor contract as a partial gift exchange”. *Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543-569.

Argote, L. e Ingram, P. (2000a): “Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, n. 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), 1-8.

Balkin, D.B. y Gomez-Mejia, L.R. (1990): “Matching compensation and organizational strategies”. *Strategic Management Journal*, 11(2), 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(2), 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(1), 65-92.

- Baron, J.P. y Pfeffer, J.** (1994): "The social psychology of organizations and inequality". *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 190-209.
- Bhatt, G.D.** (2001): "Knowledge management in organizations. Examining the interaction between technologies, techniques and people". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 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), 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(4-5), 303-345.
- 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), 100-112.
- Brickley, J.A. y Van Horn, R.L.** (2002): "Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals". *Journal of Law and Economics*, 45(1), 227-249.
- Challagalla, G.N. y Shervani, T.A.** (1996): "Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, 60(1), 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), 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(4), 47-59.
- Cyert, R.M. y March, J.G.** (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), 949-969.
- English, M.J. y Baker Jr. W.H.** (2006): "Rapid transfer knowledge". *Quality Progress*, 39(2), 41-48.
- Fisher, J. y Govindarajan, V.** (1992): "Profit center manager compensation: An examination of market, political and human capital factors". *Strategic Management Journal*, 13(3), 205-217.
- Goh, S.C.** (2002): "Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications". *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Grant, R.** (1996): "Towards a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17, 109-22.
- Gray, S.R. y Cannella, A.A. Jr.** (1997): "The role of risk in executive compensation". *Journal of Management*, 23(4), 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), 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(2), 246-261.
- Hedberg, B.** (1991): "How organizations learn and unlearn", en P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design*, Vol. 1, Oxford University Press, London, 3-27.

- Hendriks, P.** (1999): "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing". *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- 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), 81-92.
- Ittner, C.D. y Larcker, D.F.** (2002): "Determinants of performance measure choices in worker incentive plans". *Journal of Labor Economics*, 20(2), 58-90.
- Ko, D-G., Kirsch, L.J., King, W.R.** (2005): "Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations", *MIS Quarterly*, Vol. 29, n. 1, pp. 59-85.
- Kofman, F. y Senge, P.M.** (1993): "Communities of commitment: The heart of learning organizations". *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- Lazear, E.P.** (2000): "Performance pay and productivity". *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Leete, L.** (2000): "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations". *Journal of Economic and Behavior Organization*, 43(4), 423-446.
- Lucas, L.M. y Ogilvie, D.T.** (2006): "Things are not always what they seem. How reputations, culture and incentives influence knowledge transfer". *The Learning Organization*, 13(1), 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), 76-85.
- Merchant, K.A.** (1989): *Rewarding results: Motivating profit center managers*. Boston: Harvard Business School 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, Organization and Society*, 28(2), 251-86.
- 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*, Cambridge University Press.
- Mirvis, P.H. y Hackett, E.J.** (1983): "Work and work force characteristics in the nonprofit sector". *Monthly Labor Review*, 106(4), 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*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I y Takeuchi, H.** (1999): *La organización creadora de conocimiento*, México: Oxford University Press
- 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), 109-119.
- Porter, J.** (1996): "Knowledge, strategy and the theory of the firm" *Strategic Management Journal*, 17, 93-107.

- Prendergast, C.** (1999): "The provision of incentives in firms". *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7-63.
- 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), 750-781.
- Rose-Ackerman, S.** (1996): "Altruism, nonprofits, and economic theory". *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701-728.
- Senge, P.M.** (1990): *The fifth discipline*, Doubleday, New York.
- Senge, P.M.; Roberts, C.; Ross, R.B.; Smith, B.J. y Kleiner, A.** (1994): *The fifth discipline fieldbook*, Doubleday, 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), 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), 146-170.
- Stata, R.** (1989): "Organizational learning: The key to management innovation". *Sloan Management Review*, 30(3), 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), 95-111.
- Szulanski, G.** (2000): "The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Tampoe, M.** (1996): "Motivating knowledge workers -the challenge for the 1990's". En 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), 55-79.
- Teece, D.J.** (2000): "Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33(1), 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, 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), 275-300.
- Walsh, J.P.** (1995): "Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane". *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- Wenger, E.C. y Snyder, W.M.** (2000): "Communities of practice: The organizational frontier". *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- Yin, R.K.** (2003): *Case study research, design and methods*, SAGE publications, U.S.A.