

LAS FRONTERAS DE LAS ORGANIZACIONES EN LA TRANSFERENCIA DE SUS CONOCIMIENTOS MEDIANTE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS

Maria del Mar Benavides Espinosa

Universidad de Valencia

1 - Introducción

Cuando el cambio es imprescindible, como lo es para una cantidad creciente de empresas, la habilidad para buscar y crear conocimientos y traducirlos en nuevas ventajas, es esencial.

En el aprendizaje se impone el conocimiento, tanto tácito como específico. La transferencia de conocimiento de tipo tácito entre dos o más organizaciones es difícil a través de la relación de mercado. Las alianzas estratégicas se configuran como medios alternativos para este tipo de transferencias; se están convirtiendo en uno de los instrumentos para desarrollar capacidades. En ellas, se mantienen vínculos interpersonales mediante equipos de trabajo, claves en el control de transferencias de conocimiento claves, evitando así, un comportamiento oportunista.

2 - El papel de las alianzas estratégicas en la transferencia de conocimiento.

Las alianzas crean y desarrollan relaciones entre organizaciones de “frontera difusa”, estableciendo a menudo vínculos estrechos e íntimos (Fernández Sánchez, 1992). Los vínculos de conocimiento, constituyen la base de un proceso de aprendizaje, creación, participación y control del conocimiento. Cuando los ejecutivos administran los límites de las firmas, se está determinando cuándo y cómo el conocimiento entrará y saldrá de sus organizaciones. Las fronteras de las empresas se difuminan debido al uso generalizado de acuerdos de cooperación (Badaracco, 1992). Para conseguir el éxito, con frecuencia, tienen que echar abajo los muros que acotan sus firmas, para enseñarlas a que aprendan bajo nuevas formas.

Una alianza con un competidor no se debería utilizar para limitar la competencia (Lewis, 1993). La cooperación debería incrementar las habilidades de cada empresa. A fin de evitar un conflicto destructivo con el socio, se debe limitar la alianza a las actividades que no afecten a ningún aspecto de la competencia entre las empresas. Cualquier labor conjunta podría ser conveniente si sirve para consolidar a las empresas

cooperantes frente a las demás, pero no deberá favorecer significativamente a ninguna de ellas.

La cooperación cuando se lleva a término precisa de una constante coordinación entre sus participantes. La similitud en los intereses de los socios será mayor si ambos persiguen estrategias globales que en caso contrario. Para que la coordinación sea eficiente será necesario la existencia de canales flexibles de comunicación y una buena información.

Los costes de coordinación pueden disminuir, cuando el socio gana experiencia en trabajar con el otro socio, cuando se aprende el proceso de cooperación y se establece un clima de confianza; y puede incrementarse, si los intereses y metas de cada uno cambian de las condiciones iniciales establecidas en el acuerdo. Aunque en general, la coordinación de las actividades internas de la alianza, es lo que eleva el coste de la gestión, al igual que conseguir una comunicación satisfactoria entre los socios. Debemos comparar si los beneficios que obtenemos por actuar en cooperación compensan el incremento de costes.

La comunicación, el intercambio de información, el trabajo en común, características cruciales de la cooperación, son también importantes para la asimilación de las nuevas competencias, ya que, como constata Badaracco (1992), “para que una organización esté en posición de adquirir el conocimiento insertado en las rutinas de otra, debe formar con ella una relación compleja e íntima”. La comunicación y la información se consideran variables primordiales del éxito de la cooperación. Se trata de establecer los canales adecuados de comunicación entre los responsables de las empresas socios, y en su caso, también entre éstos y los responsables de las distintas empresas que forman parte de la alianza, para asegurar que la información fluya en el momento y de forma adecuada. Los trabajadores deben poseer habilidades y cualificaciones no sólo en las operaciones propias de su puesto de trabajo, sino también en la capacidad de comunicar e iniciativa para resolver problemas, que aumenten la eficacia de su relación con los demás. Adquirir estas habilidades requiere aprendizaje y que tengan en cuenta las peculiaridades específicas del puesto de trabajo a desempeñar. La comunicación debe ser constante, no solo a nivel de los altos directivos, sino también a niveles inferiores, más operativos (Menguzzato, 1992a).

La información se debe considerar como un recurso¹ (Menguzzato y Renau, 1991), así como los conocimientos poseídos, habilidades, capacidades individuales y colectivas, rutinas organizativas, etc., todas estas competencias, también son recursos de las organizaciones que las adquieren o poseen. La gestión del conocimiento aumenta el valor de las organizaciones.

3 - Transferencia prevista de competencias.

Chi (1994) plantea la existencia de un mercado competitivo para la comercialización de los “recursos estratégicos”. Entendiendo por “recursos estratégicos” los activos, capacidades, rutinas organizativas, atributos empresariales, información, conocimiento, etc.,... que sean controlados por una empresa que permite la implantación de estrategias que mejoren la eficiencia y la efectividad. Siendo dichos recursos de difícil imitación y transferencia a otras empresas. Posiblemente estos recursos serán portadores de ventajas competitivas para la empresa poseedora.

Un recurso estratégico puede ser concebido como un conjunto de diferentes componentes, algunos de ellos son activos físicos, y otros son habilidades llevadas a cabo por los individuos que componen la empresa. Este autor no hace distinción entre recursos y capacidades, incluyendo ambos dentro de un mismo concepto.

El comercio de recursos estratégicos puede realizarse de una de las tres formas siguientes:

- a/ Adquisición de parte de la empresa o la totalidad de donde residen los recursos.
- b/ Compra de servicio de recursos de la empresa que los posee. Esta es una forma indirecta de adquisición de recursos.
- c/ Transferencia de habilidades y rutinas de organización.

En general, nos encontramos con barreras a la imitación e impedimentos para la transmisión de conocimientos las cuales disminuyen con las alianzas. En este sentido, las

¹ Los recursos (Fernández et al. , 1996) se entienden como cualquier factor de producción que este en disposición de la empresa, aun cuando no se posean unos claros derechos de propiedad sobre ellos. Bueno (1995) define los recursos en función de como lo hacen los distintos autores que componen la teoría de recursos, como los activos disponibles y confortables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos, como organizativos.

alianzas no son vistas como una alternativa a las transacciones del mercado o plena propiedad, sino como una alternativa a otros modos de adquisición de habilidades (Hamel, 1991). La cooperación es uno de los instrumentos más adecuados para poder llevar a cabo la transferencia de competencias y en especial de conocimientos.

Una alianza modifica la capacidad de la propia empresa y a su vez, restringe la capacidad de ésta para configurar otras alianzas con otras empresas. La cooperación tiene sus límites (Hamel et al., 1989). Las empresas deben defenderse contra el compromiso competitivo.

Las ventajas que se obtienen en este tipo de estructuras radican en que permiten combinar flexibilidad y eficiencia. La eficiencia es consecuencia de que cada organización se especializa en aquella actividad relacionada con sus competencias distintivas, mientras que la flexibilidad viene propiciada por la coordinación de interdependencia que proporciona los distintos vínculos interorganizativos que unen las empresas.

Una cuestión a analizar detalladamente será si se deben desviar los recursos, de las ventajas esenciales para satisfacer otras necesidades. Ya, que comprometer una habilidad que no se ha tenido en consideración, puede ocasionar un daño permanente. Es importante reforzar las ventajas esenciales cara a los demás socios.

La ventaja competitiva requiere a su vez una serie de ventajas esenciales: capacidad para proporcionar un valor único o difícil de imitar. Una alianza puede ayudar a desarrollar las ventajas esenciales a través de la transferencia de conocimientos.

Las fuentes reales de ventaja han de encontrarse en la capacidad de la dirección para consolidar las tecnologías y capacidades de producción de los socios para generar unas “competencias profesionales esenciales” que les faculten para adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades generadas por los cambios (Hamel y Prahalad, 1990).

4 - La transparencia limitada y el aprendizaje no previsto.

Las alianzas pueden ayudar a enfocar la atención en los aspectos y prácticas que son esenciales para la organización, al compartir con otros, las actividades no esenciales. Así, de esta manera, las empresas se pueden concentrar en sus productos y la tecnología esenciales, así como en otros aspectos críticos (Lewis, 1993).

Se debe establecer qué información es necesaria para la toma de decisiones relativas a la cooperación (Yoshino et al., 1996); con qué frecuencia hay que suministrar la información, a quien, y bajo qué forma; qué información debe pasar al socio, qué otra información debe ser reservada, quien debe autorizar el proporcionar información no especificada en el acuerdo; a qué nivel de responsabilidad se debe establecer una comunicación entre directivos, cual debe ser la importancia relativa de las relaciones formales y de las relaciones informales entre el personal afectado al acuerdo de cooperación; con qué frecuencia se deben celebrar las reuniones de los directivos de las organizaciones implicadas.

En la transferencia de conocimientos, mediante alianzas estratégicas, se produce aprendizaje organizativo, aunque a veces de forma indirecta e informal (Lyles, 1988). La transferencia tiene lugar a través del personal y está influenciado por la estructura organizativa, pero no la determina, pues, el aprendizaje organizativo funciona como una “membrana de colaboración” (Hamel, 1991) que explica la difusión de los conocimientos y rutinas entre los socios, relegando a un segundo nivel la estructura organizativa.

Esta membrana es la que separa el aprendizaje previsto del aprendizaje no previsto. Dentro de ella circulan los conocimientos que se han acordado aprender. Fuera de ella, quedarán aquellos que no se van a poner en común, pero que si fueran aprendidos, formarían parte de los que denominamos “aprendiza no previsto”

Cuando esta membrana de colaboración es demasiado porosa, es decir, hay excesiva transparencia, movilidad y capacidad de absorción en áreas o actividades que no estaban previstas, se está perjudicando al socio más transparente, al más “permeable”, en especial si deja escapar los conocimientos que forman parte de sus ventajas competitivas.

Cuando la membrana posee la misma permeabilidad para ambos socios, se puede decir, que existe un aprendizaje simétrico, mientras que si ocurre para un socio y no para el otro, se está produciendo una asimetría que perjudica al socio que está más abierto a la cooperación.

Esta permeabilidad o no, se realiza fundamentalmente a través del personal vinculado a la alianzas, y en especial, por la dirección y cuadros medios, trabajando estos en equipo. Pero lo que realmente se transmite, está determinado por las interacciones cotidianas de los ingenieros, distribuidores y miembros de los distintos departamentos. Aquí es donde existe el mayor riesgo de transferencias no previstas de competencias

importantes. La empresa debe vigilar y controlar el acceso a técnicas y tecnologías que son decisivas para ella.

La limitación de las transferencias no previstas dependen de la fidelidad y autodisciplina de los empleados. Para controlar estas transferencias, quizás, haya que limitar el acceso a las instalaciones en determinados momentos, así como a personas concretas. Lo normal es que los directores generales reciban “quejas ocasionales” de sus homólogos en la otra empresa, por algunas dificultades en compartir información. Lo cual es una buena señal.

Los diseños iniciales de la alianza a menudo se quedarán obsoletos, debido a que en el desarrollo de la cooperación pueden surgir multitud de problemas y variaciones que pueden generar conflictos. La mayoría de éstos suelen estar relacionados con el reparto de poder y la toma de decisiones en la comunicación y en la información, e incluso que surja la amenaza del comportamiento oportunista de una de ellas. Los gerentes deben ser conscientes de los peligros que entrañan el oportunismo, las fugas de conocimiento y la obsolescencia. La cuestión del oportunismo y del propio interés tiene peso especial cuando los socios quieren crear un nuevo conocimiento y unas nuevas capacidades (Badaracco, 1992). El desarrollo de ciertos principios éticos en la forma de realizar los negocios puede cumplir el papel de favorecer que la honestidad se imponga y los contratos se cumplan. El énfasis en la reputación alcanzada a través de la experiencia de otros intercambios anteriores, entre más empresas, será otra característica que limite la aparición de comportamientos oportunistas, no deseables.

Se puede señalar ciertas condiciones bajo las que es posible la ganancia mutua, durante un periodo de tiempo (Hamel, et al. 1989): primera, los objetivos estratégicos de los socios converjan, mientras que los objetivos competitivos divergen, permitiéndose así la prosperidad continua del otro en el negocio compartido; segundo, el tamaño y la potencia comercial de ambos socios es modesta en comparación con las principales empresas del sector, lo que obliga a aceptar la mutua dependencia y tercero, cada socio cree que puede aprender del otro, y al mismo tiempo limita el acceso a las técnicas reservadas. Muchas de las técnicas que emigran entre empresas no están previstas en los pactos formalizados para la colaboración.

La transferencia de conocimientos no deseada hacia los socios es la razón por la que diversos autores no aconsejan la realización de alianzas, sobretodo cuando las capacidades de una empresa son más fáciles de transferir que las de la otra, pues se

encontraría en una posición de inferioridad (aprendizaje no simétrico). Un ejemplo clásico de asimetría de aprendizaje lo constituyen las alianzas creadas entre las empresas orientales y occidentales (Hamel *et al.*, 1989; Pucik, 1988b), de las que incluso se ha descrito que su balance global ha sido una pérdida de competitividad de la empresas occidentales (Reich y Mankin, 1986). Hay que señalar, que los conocimientos y habilidades japoneses son más difíciles de transmitir y que éstos tienen una mayor disponibilidad al aprendizaje. Y sobretodo, las empresas japonesas son citadas por la rápida asimilación de las tecnologías extranjeras y de ejemplificación de inversión para aprender (Kogut, 1991).

No se debe olvidar que la transferencia de conocimientos depende en gran medida de la capacidad de absorción para que se produzca el aprendizaje. La capacidad para adoptar nuevas tecnologías requiere nuevas inversiones previas de aprendizaje en áreas relacionadas (Kogut, 1991). Hay que tener en cuenta que las alianzas pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente (Porter y Fuller, 1988), por medio de este tipo de transferencias.

5 - Relación entre oriente y occidente.

En las alianzas occidentales y orientales, han sido las tareas de producción las que con frecuencia han sido desarrolladas por los asiáticos, tareas de alto valor añadido. Mientras que los socios americanos o europeos reducían sus inversiones centrales en la fabricación. Al no participar en actividades claves, de alto valor añadido, han perdido terreno sobretodo en sectores donde el desarrollo está en constante evolución. Es difícil saltar del tren, seguir andando hasta la estación siguiente, y luego, volver a tomar el mismo tren (Hamel y Prahalad, 1995).

Como señalan Hamel (1991) y Ohmae (1989) estas alianzas han actuado como “Caballo de Troya” para las empresas occidentales, por varias razones. La empresa occidental generalmente aporta recursos y la japonesa contribuye con competencia técnica (Fernández Sánchez, 1991). Los recursos se asimilan fácilmente y las competencias técnicas no. Los socios asiáticos obtienen una participación en la fabricación sin el riesgo simultáneo de desarrollar una marca compartida. La tendencia ha sido más evidente en la fabricación, pero también se empieza a observar en el sector financiero y en otros servicios. A todo esto hay que añadir que el socio japonés demanda

incesantemente información. Un elemento que ha ayudado a esta situación es el idioma. Los ejecutivos japoneses que visitan las plantas occidentales, por lo general, hablan el idioma de su socio, mientras que los técnicos occidentales que visitan las plantas japonesas no es frecuente que hablen japonés. Este hecho supone una barrera para los occidentales y una ventaja para los orientales en el aprendizaje y en especial, en el aprendizaje no previsto.

Otro aspecto a resaltar, es que los técnicos y directivos japoneses, cuando obtienen algún tipo de información útil, lo divulgan rápidamente dentro de su empresa, mientras que el personal occidental es más rígido a esta divulgación, desaprovechándose la adquisición de conocimientos útiles (Fernández Sánchez, 1991). Se puede decir que las empresas japonesas son un modelo de organización con una alta capacidad de absorción para el aprendizaje mediante las alianzas. La falta de equilibrio debida a las diferencias de aprendizaje no se limita solamente a las alianzas este-oeste.

Una manera de equilibrar el aprendizaje en una alianza, por parte del socio que está en desventaja, es impedir el acceso del otro socio a toda la información, al personal y las áreas que están fuera del alcance de cada acuerdo (Lewis, 1993). La comunicación abierta es una ventaja pero la transparencia total con un socio no lo es. Controlar el acceso de un socio es solamente una solución parcial, debido a que hay compañías que aprenden más rápidamente que otras. En este sentido, un error que han cometido las empresas occidentales, ha sido no especificar los roles de los llamados “porteros” y “controladores de frontera” (Cohen y Levinthal, 1990). Conviene destacar que estas figuras serán más eficaces si existe un número limitado o controlado de salidas (Hamel, et al., 1989). Y aun ir mas allá, y analizar cual de todas las formas de cooperación será la más adecuada para evitar los aprendizajes no previstos.

6 - Las joint ventures versus otras formas de cooperación

La teoría de las joint ventures como instrumento de aprendizaje organizativo es propuesta y desarrollada entre otros, por Kogut (1988) de forma exhaustiva, donde compara la perspectiva de los costes de transacción y el comportamiento estratégico. Propone un tercer punto de vista alternativo y complementario, que justifica la joint venture como la forma bajo la cual la empresa aprende o busca retener sus capacidades. Así, las joint ventures son un vehículo por el cual, el “conocimiento tácito” es transferido

de forma satisfactoria. Esta perspectiva, es identificada con el argumento de los costes de transacción, aun cuando los factores explicativos son organizativos y cognitivos, más que derivados del oportunismo, bajo la incertidumbre y la especificidad de los activos.

El conocimiento puede estar no codificado en manuales pero puede residir en la experiencia del personal. El mercado para este tipo de conocimiento tiene algunas ineficiencias. El mercado falla, si los vendedores no están dispuestos a revelar sus conocimientos y experiencias, así como, si los compradores no están dispuestos a comprar sin valorar dicha adquisición (Contractor, 1990). Además nos encontramos con que el “conocimiento tácito” no puede ser especificado en documentos. El intercambio de este conocimiento debe contar con un contacto íntimo con el socio. No se puede conocer “ex-ante” lo que es el coste y valor de la transferencia. El comprador no sabe lo que esta comprando y teme que la información sea obsoleta. Para ambas partes es difícil distinguir “ex-post” entre mala suerte o mala realización. Las partes explotaran el contrato incompleto para su propia ventaja, evitando los comportamientos oportunistas.

Si el conocimiento es tácito, entonces no está claro el fracaso de los mercados debido a la conducta oportunista, ya que si es un conocimiento tácito se puede describir al comprador sin previo pago. En este sentido las tendencias tácitas preservan el mercado. El mercado puede ser reemplazado por una joint venture, no porque tácitamente sea un coste frente al oportunismo, pero si por la necesidad de copiar el conocimiento experimental, el cual puede no ser entendido de forma correcta (Hennart, 1988).

Las joint ventures tradicionalmente han sido vistas como la alternativa para llevar a cabo varios objetivos principales, desde la perspectiva de los costes de transacción (Hennart, 1988), donde ven en ésta, una de las mejores formas de llevar a cabo la adquisición o intercambio de conocimientos o información. Contractor (1990) afirma que las joint ventures generan sinergías por parte del socio local, en el caso de alianzas internacionales.

Licencias. ¿Cuando las joint ventures son preferibles a las *licencias*? Para contestar esta cuestión nos debemos fijar en las características transaccionales del conocimiento. Según Hennart, el conocimiento “per se” es costoso de intercambiar por la incerteza del comprador respecto de las características de lo que está comprando, si el vendedor le diera esa información antes del intercambio, éste ya no tendría lugar. Para Williamson (1985; 1991), otras formas de transferir el conocimiento, tal como es a través

de licencias, son descartadas, no porque el mercado fracase o que los costes de transacción sean altos, sino mas bien porque muchos conocimientos que se transfieren están inmersos en las organizaciones.

Sin embargo, hay quienes consideran la licencia como una alternativa a las empresas conjuntas a la hora de acceder al conocimiento tecnológico. Para Contractor (1990), las licencias son preferibles a las joint ventures en casos concretos, como son los siguientes:

1. En sectores de tecnología madura.
2. En licencias de tecnología sofisticada, cuando existe una alta capacidad de absorción; haciendo que los costes de transferencia sean bajos.
3. Para tecnologías periféricas o que conlleve parte de un proceso total.
4. Fragmentación global de la industria, los costes de oportunidad serian bajos comparados con una industria globalizada.
5. Para hacer frente a patentes fuertes en un determinado territorio.

Contratos de asistencia técnica. Otra forma de cooperación tecnológica interesante son los *contratos de asistencia técnica*, son acuerdos entre dos o más empresas con el objetivo de cubrir determinadas lagunas existentes en el desarrollo tecnológico de las empresas que deben ser asistidas. Este tipo de cooperación puede referirse tanto al producto como al proceso productivo (Hermosilla y Sola, 1990). La complejidad creciente de la tecnología y la aceleración del ritmo de innovación tecnológica hacen poco menos que imprescindible la necesidad de competir, intercambiar y transferir el conocimiento científico tecnológico. Las distintas formas de cooperación facilitan la fertilización cruzada entre disciplinas o sectores de actividad, así como combinar los conocimientos tecnológicos de los socios, lo que potencia sus posibilidades y les permite explotar las ventajas derivadas de la especialización. Esto es importante, debido al comportamiento oportunista que ha obligado de ordinario a internalizar las actividades de I+D, lo que provocado problemas derivados de la selección de los asuntos a investigar (Escorsa y Fernández, 1995).

Subcontratación. En general muchos tipos de acuerdos distintos pueden favorecer la obtención y mejora de las tecnologías; así por ejemplo, *la subcontratación* no sólo proporciona piezas y componentes en mejores condiciones que si los hiciera la propia empresa contratista, ya que los subcontratistas desempeñan tareas de

investigación y desarrollo en colaboración tanto con otros subcontratistas como con los mismos contratistas. Otra forma de cooperación de transferencia tecnológica son los denominados “spin-off”, donde una empresa grande apoya la independencia de alguno de sus departamentos o divisiones, a fin de crear una nueva empresa. Pero son las joint ventures y las licencias los tipos de cooperación donde la transferencia de conocimientos se produce de forma más efectiva. En concreto, para el conocimiento tácito es preferible la joint venture y para conocimientos más tecnológicos parece ser más efectivas las licencias.

El sistema de patentes ha sido inventado para solucionar el problema planteado anteriormente. El inventor tiene garantizado el monopolio de su uso. La eficiencia de las patentes depende de las autoridades públicas. Si el inventor cree que sus derechos no están protegidos mantendrá el invento en secreto y lo explotará el mismo. Las patentes sufren otra limitación, que pueden no contener la totalidad de la información necesaria para producir el artículo ya que algunos conocimientos son difíciles de plasmar en un papel (Contractor, 1990).

El coste de la transferencia del conocimiento mediante contratos dependerá del tipo de conocimiento transferido y de la protección dada a los derechos del propietario. El conocimiento tácito, adquirido a través de patentes conlleva una gran parte de ineficiencia. Este al ser un activo no formalizable, será menos difícil de transmitir si las partes están conectadas con la propiedad común. Este conocimiento puede ser transferido a través de la joint ventures. La cual es utilizada tanto para transferir derechos de patente como conocimiento tácito, mientras la licencia solo se utiliza para transferir derechos de patente.

Las tres perspectivas: coste transaccional, conducta estratégica y aprendizaje organizativo, son complementarias, y explican la motivación para las joint ventures (Kogut, 1988). Analiza el coste transaccional como una eficiente solución a los riesgos de las operaciones económicas. Coloca la conducta estratégica de las joint ventures, en un contexto de rivalidad competitiva de acuerdos colusivos para realizar el poder de mercado. Finalmente, las joint ventures son consideradas como vehículo para transferir conocimientos y habilidades organizativas, a su vez, limitando el proceso, dando lugar, asimismo, a una causa de inestabilidad. En general, se plantea que las empresas conjuntas son la opción más adecuada para aquellas situaciones en las que se necesita el acceso a conocimiento tácito.

El trabajo empírico de Harrigan (1988) confirma que las joint ventures son una de las formas de cooperación más exitosas, cuando los socios están relacionados o estas se relacionan horizontalmente. Parece que los rasgos de los socios no ofrecen mucha explicación en los modelos de supervivencia de las joint ventures, duración y éxito. Estos resultados confirman sus anteriores trabajos, en el sentido de que los socios son menos importantes en la determinación de que estrategia de cooperación se usa para aprovechar los rasgos de las industrias. Sugieren que las joint ventures se preocuparían menos sobre los rasgos de sus socios y más acerca de las necesidades competitivas.

7 - Otras aportaciones empíricas más recientes

Pisano (1994) parte de que el “proceso de desarrollo (de proyectos)” es una de las posibles actividades que nos llevan a la creación de nuevos conocimientos, por sus propias características, ya que el conocimiento organizacional esta incluido en las rutinas. El aprendizaje organizacional requiere la integración del conocimiento nuevo con el ya existente en la organización.

Los resultados de su investigación indican que no hay una forma óptima de acercarse al aprendizaje, pues depende de la naturaleza del entorno del conocimiento de la empresa. Diferentes aproximaciones al aprendizaje suelen ser requeridas en diferentes tipos de entorno. Esto tiene algunas implicaciones potencialmente interesantes para la estrategia, en el sentido de considerar el conocimiento como una ventaja competitiva. Encuentra una interacción entre el conocimiento base de la empresa y sus competencias. Cualitativamente diferentes tipos de competencias organizativas son requeridas para explorar diferentes tipos de conocimientos.

Algunos aspectos del entorno del conocimiento pueden ser idiosincrásicos, así dentro de un misma industria o área tecnológica. Distintas empresas pueden utilizar diferentes aproximaciones para aprender. El porque algunas organizaciones pueden adaptar sus procesos internos más exitosamente que otras son puntos críticos en la comprensión del aprendizaje organizativo y de las habilidades de la empresa para mantener su actuación de forma efectiva por largos periodos de tiempo.

El aprendizaje ocurre dentro de un contexto de relaciones entre miembros de un área determinada y pueden requerir diferentes tipos de organizaciones y prácticas organizacionales. El análisis empírico realizado por Powell et al. (1996) en el sector de

biotecnología, dan cuenta de que son raras las empresas que no colaboran con otras empresas, que utilizan las relaciones externas como un mecanismo temporal para compensar capacidades que todavía la empresa no domina, las empresas usan sus colaboraciones para expandir todas sus competencias. Las empresas escogen la interdependencia para continuar la habilidad de aprendizaje.

La competencia ya no es vista como un juego de resultado de suma cero sino como una relación de suma positiva. La esencia de esta relación es la necesidad vital de acceder a un conocimiento relevante: conocimiento que suele ser sofisticado y que está disperso y no es fácilmente producido y capturado en el interior de los límites de las empresas. Estas condiciones no son únicas en el sector de la biotecnología. En sectores tan diversos como el cerámico y el software, la parte de conocimiento relevante no está localizado dentro de la organización ni fácilmente disponible para su adquisición.

Llegan a la conclusión que dos procesos de aprendizaje están ocurriendo simultáneamente. Por un lado, las empresas están creciendo utilizando ataduras para incrementar el flujo de información específica de recursos y de productos y, por otro lado, las empresas se están haciendo mucho más adeptas a las prácticas de colaboración con diversos socios. Las consecuencias del aprendizaje son difíciles de prever. La capacidad de absorción y la habilidad para dirigir la cooperación son aspectos cruciales para que el aprendizaje se realice de la mejor forma posible; la ciencia no sigue un camino ordenado, hay un hábito de girar en múltiples direcciones.

Como resultado de este aprendizaje recíproco, las empresas, y como consecuencia también las industrias, están evolucionando, de forma que sus límites se están haciendo mucho vez más permeables.

Recientemente se está empezando a hacer estudios empíricos que intentan medir las capacidades específicas de las empresas y su transmisión en las alianzas estratégicas, como medir la permeabilidad que se produce en los límites de las empresas. Podemos destacar el reciente análisis de Mowery et al. (1996), que usan una técnica nueva para medir los cambios tecnológicos de las empresas, permitiendo registrar los efectos de las actividades de la alianza dentro de las transferencias de conocimientos interempresas y la transferencia de tecnología de un socio a otro. De este trabajo empírico obtienen dos proposiciones:

- Primera, es que las joint ventures aparentan ser más efectivas, debido a que la transferencia de capacidades complejas que están dentro de las alianzas, están basadas en contratos, tales como contratos de licencia (Kogut, 1988).
- Segunda, los niveles bajos de transferencia ocurren en contratos unilaterales. Las alianzas tienden hacer las organizaciones más horizontales, lo que conllevará a largo plazo, al final de las jerarquías.

Este resultado, proporciona apoyo al argumento sobre que las estructuras y contenidos de las alianzas, a menudo, están relacionados. En sus resultados, también señalan que la transferencia significativa de conocimiento entre empresas ocurre en un determinado número de alianzas convergentes. En alianzas, en donde el desarrollo es divergente, o las tecnologías están en declive, sugieren que algunas de ellas son puros “vehículos de acceso” más que mecanismos de “adquisición de capacidades”. Esto viene a confirmar la siguiente teoría, que las alianzas, más que para adquirir capacidades se usan para incrementar el acceso a otras capacidades de las empresas, apoyándose en las capacidades propias que la empresa ya posee.

Argumentan, respecto a la habilidad de adquisición de las capacidades, que la experiencia es un determinante importante para áreas de tecnologías y que dependen en gran medida de las relaciones prealianza, y del contrato de negociación, donde se marcan los caminos a seguir.

Otra de las evidencias confirmadas en este estudio empírico es el hecho de que empresas japonesas han desviado capacidades tecnológicas de sus socios norteamericanos para así, contribuir al ahuecamiento de estas últimas. Ahora, los socios japoneses ofrecen oportunidades valiosas de aprender de sus socios. El país nipón es la “oca-guía”² que ha hecho posible el despegue de los llamados Nuevos Países Industrializados (NICs) asiáticos (Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapur), al haber intensificado la división de trabajo de carácter horizontal a nivel internacional (Sáiz, 1997). El proceso de aprendizaje y asimilación ha sido tan eficaz, que en tan sólo un cuarto de siglo, la nación nipona construyó un sistema industrial más eficiente que su modelo norteamericano, basándose en la imitación de los sistemas de producción y

² Sáiz Álvarez es profesor de la Universidad Autónoma de Madrid, lo que nos hace pensar que el término de oca es utilizado con el mismo sentido académico con que familiarmente se conoce pues no especifica nada más sobre este término.

comercialización extranjeros a los que incluía las características peculiares de la idiosincrasia nipona.

Las empresas japonesas están en un interesante dilema. No solo los esfuerzos de desarrollo de los japoneses se incrementan, sino que también la inversión japonesa lo hace. Esto ayuda a la difusión de principios japoneses (Kogut, 1991). La respuesta a la presión japonesa, sobretudo en el sector del automóvil, se ha movido desde los recortes salariales a los cambios fundamentales de normas y reglas de trabajo.

En cuanto a tendencias futuras de comportamientos, Menguzzato, (1992b) realiza un estudio empírico donde llega a la siguiente reflexión: Existirán dos tipos de comportamientos antagónicos, por una parte habrán cooperaciones que serán la antecámara de fusiones o adquisiciones, para sectores maduros, donde imperará la concentración empresarial, y por otra, habrá cooperaciones que finalizaran cuando se logre el objetivo concreto de esta, como es el caso de la adquisición e internalización de conocimientos, pero que pueden renacer, con otras características, asegurando así la permanencia del fenómeno de la cooperación. La práctica de cooperación conlleva aprendizaje sobre el proceso y genera el poder participar en más alianzas.

8 - Inconvenientes y errores.

En las joint ventures, hay pocos modelos que clasifiquen los errores comunes cometidos por éstas, los cuales se pueden agrupar en tres bloques (Lyles, 1987):

1. Consideraciones débiles, el conocimiento insuficiente de la situación, sobretudo para la toma de decisiones.
2. Errores del comportamiento humano.
3. Acontecimientos imprevistos.

Analizando el porqué ocurren estos errores en las joint ventures, Lyles (1987) Se centra en: las causas, los efectos y los síntomas que los producen.

En el primer grupo, este tipo de consideraciones son el resultado de un proceso de toma decisiones, en el cual hay una falta de entendimiento o miedo al desarrollo cognitivo de la situación. Esta clase de errores no son reconocidos de forma inmediata. Para superar estos, las empresas tienen varias técnicas útiles: sistemas de recompensas,

implicación de personas con diferentes experiencias en joint venture, sobretudo en la toma de decisiones.

En el segundo grupo, equivocaciones debidas o causadas por el comportamiento humano, son difíciles de abordar porque también incluyen comportamientos individuales. Algunos de los síntomas de los errores humanos son plazos confusos en las negociaciones, recelos entre los socios, o una equiparación de las expectativas de una forma débil. A diferencia de los anteriores, estos errores son inmediatamente evidentes y aparentemente vinculados a decisiones erróneas o poco claras. Un método típico de controlar esta causa es trasladar o cambiar de puesto de trabajo, o incluso despedir a las personas que han cometido el error. Pero esta medida puede no ser correcta, porque se aprenden de los errores cometidos, y al no existir esta posibilidad, no se es capaz de mejorar. Los errores en la dirección, en el contexto de la joint venture, nunca son fáciles y además pueden requerir grandes periodos para superarlos. También, es posible aprender de los errores de otras compañías.

En cuanto al último grupo de causas, los acontecimientos imprevistos, se desprenden dos ideas, por un lado, se puede utilizar los contratos de negociación para intentar acaparar todos los posibles acontecimientos imprevistos, aunque algunos socios lo puedan considerar como una señal de desconfianza. Y por el otro lado, que la experiencia ayuda a hacer frente a la incertidumbre e incluso, la experiencia puede ayudar a anticiparse o prevenir ciertos acontecimientos no previstos. Pero hay que tener en cuenta que en las alianzas o acuerdos a cierta distancia, resulta difícil de prever todas las contingencias.

Con frecuencia las joint ventures son inestables, pero ¿qué entendemos por inestabilidad? (Beamish y Inkpen, 1995). Existen varias definiciones de inestabilidad. La más extendida es aquella que considera el control de una joint venture o la terminación de un contrato como evidencia de inestabilidad. Sin embargo, una joint venture no puede ser considerada inestable porque su duración sea corta. Existe una relación directa, según estos autores, entre inestabilidad y conocimientos locales por parte de los socios extranjeros. Cuando éstos incrementan su conocimiento local del país anfitrión, la probabilidad de inestabilidad aumenta en la joint venture. Hasta que el socio adquiere el conocimiento local continuará necesitando a su socio ¿es necesario la adquisición o es suficiente el acceso al conocimiento? Cuando el socio extranjero dé un alto valor a la adquisición de conocimiento, dará lugar a la existencia de inestabilidad. Dos factores

inciden en la velocidad del conocimiento: la contribución de los socios y la transparencia del socio local. Las contribuciones de los socios deben ser específicas y asimilables. El socio local debe tener un pequeño control sobre los intentos de aprendizaje del socio extranjero para no ser tan vulnerables.

La estabilidad de la alianza se puede conseguir mediante normas compartidas y expectativas de equidad, y, la adopción de practicas comunes. Sin embargo, las normas son difíciles de desarrollar, las practicas comunes son débiles contra el oportunismo de las partes y los contratos son difíciles de especificar bajo condiciones de incertidumbre (Borys y Jemison, 1989, citado en Fernández, 1993).

La inestabilidad también es provocada por la movilidad de los directivos, que incentiva la búsqueda de objetivos a corto plazo, y a no tener en cuenta las consecuencias que sus actuaciones puedan reportarle a las empresa a largo plazo. Saben que pronto se encontraran en otro puesto y no es probable que se les exijan responsabilidades (Axelrod, 1986). Pueden ser los causantes de la ruptura de la alianza si ello beneficia sus expectativas personales. Las diferencias culturales impiden, a veces, el logro de un grado mínimo de confianza; suelen ser fuente importante de dificultades en la cooperación y una de las razones que explica el fracaso de algunas de ellas (Férnandez Sánchez, 1993).

9 - Conclusiones

Es esencial aprender de los socios (Hamel et al. 1989). Las empresas que marchan bien consideran cada alianza como una ventana que da amplias capacidades a sus socios. El aprendizaje organizativo puede entenderse como un fenómeno que incluye tanto, cambios en los conocimientos, como cambios en los comportamientos (Crossan e Inkpen, 1995).

Una condición necesaria pero no suficiente para que una alianza tenga **éxito** es que los gerentes deben considerar el establecimiento de esta con una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas compañías y de aquellas otras que podrán necesitar en el futuro. En las prisas por cerrar un acuerdo, debido a una necesidad urgente, los gerentes pueden fácilmente olvidarse de esta condición (Badaracco, 1992).

Para que una colaboración sea fructífera cada socio debe aportar algo peculiar. El reto consiste en como compartir técnicas para crear una ventaja frente a empresas ajenas a la alianza, al mismo tiempo, que se evita una transferencia masiva de técnicas esenciales al socio. Este es un comportamiento difícil de mantener de una forma correcta y equilibrada. Las empresas deben seleccionar cuidadosamente qué especialidades y qué técnicas van a traspasar a sus socios. Deben desarrollar salvaguardias contra las transferencias no previstas. El objetivo es limitar la transparencia de sus operaciones. Las empresas deben tomar medidas para que esto no ocurra, o sea, acotar las oportunidades de aprender para el otro socio.

La unilateralidad y la asimetría del esfuerzo de uno de los socios, predestinan la alianza al fracaso (Ohmae, 1989). Cada participante debe tener un mínimo grado de poder frente al resto de los socios. Los sistemas y los procesos de gestión de las organizaciones son un obstáculo para sus directivos. El éxito de la alianza depende de la atención que se preste a los detalles, muchos de los cuales no son evidentes al principio, descubrimiento que suele terminar en una sorpresa desagradable sino se controlan (Yoshino et al., 1996). Las alianzas confiadas al personal que no crean que pueden tener éxito, parten claramente de una situación de desventaja.

Mediante alianzas estratégicas tenemos una ventana abierta para que una organización pueda aprender de otra. El trasvase de conocimientos, en especial los tácitos y el desarrollo de capacidades se ven facilitados por esta alternativa, desde una perspectiva de equidad entre los socios para intentar todo tipo de oportunismo.

Una alianza terminara o continuara en la medida que el aprendizaje se haya realizado. El éxito o fracaso no se mide por su duración sino por el grado de aprendizaje conseguido por cada socio.

BIBLIOGRAFÍA

Axelrod, R. (1986): *La evolución de la cooperación*. Alianza Universidad, Madrid.

Badaracco, J. L. (1992): *Alianzas estratégicas: El caso de General Motors e IBM*. Mc Graw-Hill, Madrid

Beamish, P. W. y Inkpen, A. C. (1995): "Keeping international joint ventures stable and profitable", *Long Range Planning*, vol. 28. nº3, pp. 26-36.

Borys, B. y Jemison, D. B. (1989): "Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations", *Academy of Management Journal*, vol. 14, nº 2. Citado en Fernández Sánchez, (1993), op. cit.

Bueno, E. (1995): "La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica". En *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Civitas. Madrid. Pp. 503-523.

Chi, T. (1994): "Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 271-290.

Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152.

Contractor, F. J. (1990): "Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice", *Management International Review*, vol. 30, nº 1, pp. 31-54.

Crossan, M. M. e Inkpen, A. C. (1995): "Believing is seeing: joint ventures and organization learning", *Journal of Management Studies*, vol. 32, nº 5, septiembre, pp. 595-618.

Escorsa, P. y Fernández, Z. (1995): *La gestión de la tecnología: situación actual y perspectivas futuras*. V Congreso de ACEDE, vol. 1., pp. 339-355.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.

Fernández Sánchez, E. (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, mayo, pp. 25-38.

- (1992): "Una introducción a la cooperación empresarial", *Alta Dirección*, nº 165, pp. 403-409.

- (1993): *Alianzas Estratégicas*. Instituto de Fomento Regional. Oviedo.

Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 83-103.

Hamel, G.; Doz, Y. L. y Prahalad, C. K. (1989): "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.133-139.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1990): "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 79-91.

- (1995): *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Editorial Ariel. Barcelona.

Harrigan, K. R. (1988): "Strategic alliances and partner asymmetries", *Management International Review*, special issue, pp. 53-42.

Hennart, J.F. (1988): "A transaction costs theory of equity joint ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 361-374.

Hermosilla, A. y Solá, J. (1990): *Cómo cooperar*. I.M.P.I., manual nº 27. Madrid.

Kogut, B. (1988): "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-332.

- (1991): "Country capabilities and the permeability of borders", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33-47.

Lewis, J. B. (1993): *Alianzas estratégicas*. Javier Vergara Editor S.A. Original 1990. (Partnerships for profit). Buenos Aires. Argentina.

Lyles, M.A. (1987): "Common mistakes of joint venture experienced firms", *Columbia Journal of World Business*, verano, pp. 79-85.

- (1988): "Learning among joint venture-sophisticated firms", en Contractor y Lorange (ed.): *Cooperative strategies in international business*, pp. 301-316. Lexington books.

Menguzzato, M. (1992a): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*. IMPIVA. Valencia.

- (1992b): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Dirección y Organización*, octubre-noviembre-diciembre, nº 4, pp. 54-62.

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del Management*, Ariel Economía.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996): "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº especial de invierno, pp. 77-91.

Ohmae, K. (1989): "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 143-154.

Pisano, G. (1994): "Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 85-100.

Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1988): "Coaliciones y estrategia global". *Información Comercial Española*, nº 658, junio, pp. 101-120.

Powell, W. W.; Koput, K. W. Y Smith-Doerr, L. (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 116-145.

Pucik, V.(1988): "Strategic alliances with the japanese: implications for Human Resources Management", en Contractor y Lorange (ed.): *Cooperative strategies in international business*, pp. 487-498. Lexington Books.

Reich, R. B. y Mankin, E. D. (1986): "Joint ventures with japan give away our future", *Havard Business Review*, marzo-abril, pp. 78-86.

Sáiz, J.M. (11 enero, 1997): "La economía japonesa: del shogunato a la postmodernidad", *El Economista*, pp. 39.

Yoshino, M. Y. y Rangan, U. S. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Original de 1995. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.

Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.New York, citado en García Canal, (1993), op. cit.

- (1991): "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, junio, nº 36, pp. 269-296.