

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO PARA EL ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Jesús David Sánchez de Pablo González del Campo

Fátima Guadamillas Gómez

Mario Javier Donate Manzanares

RESUMEN:

Ante la alta volatilidad e incertidumbre del entorno actual las empresas para ser competitivas necesitan desarrollar estrategias de crecimiento. En las dos últimas décadas se ha generalizado el uso de las alianzas estratégicas, que permiten a las empresas tener acceso a recursos y capacidades complementarias, disminuir costes, diversificar riesgos y, en definitiva, poder alcanzar unos resultados que les garanticen la supervivencia en sus sectores. La literatura ha señalado múltiples factores que afectan al resultado de las alianzas, pero el objetivo de nuestro trabajo es centrarnos en el análisis del proceso de Gestión del Conocimiento Organizativo (GCO) en las alianzas estratégicas. De este modo nos detendremos en el estudio del acceso, transferencia y en el modo de compartir y almacenar información y conocimiento en dichos acuerdos. Así mismo, plantaremos los principales problemas relacionados con la transmisión de conocimiento en las alianzas estratégicas, identificando posibles soluciones para mejorar su eficiencia.

PALABRAS CLAVE:

Alianzas estratégicas, aprendizaje, transferencia de conocimiento

1.- INTRODUCCIÓN

La incertidumbre, la volatilidad y el riesgo son los factores que mejor definen al entorno competitivo actual. Ante esta situación se producen procesos de reestructuración en múltiples sectores de la economía y los acuerdos de cooperación¹ se constituyen como pieza clave de la competitividad de las empresas en la actual sociedad del conocimiento.

El acceso a capacidades complementarias y al conocimiento, junto al logro de economías de escala y alcance, permiten que las alianzas sean un mecanismo por medio del cual las empresas construyan una ventaja competitiva. A través de las alianzas las empresas pueden adquirir y aumentar sus capacidades basadas en el conocimiento, en un entorno donde dichas capacidades tienen un importante valor estratégico (Oxley y Sampson, 2004).

En este trabajo, tratamos de analizar desde la Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento (TEBC) el proceso de transmisión de conocimiento interorganizativo en los acuerdos de cooperación tan necesario para obtener el máximo beneficio posible de las alianzas.

El trabajo está estructurado en diferentes partes. En la primera de ellas, realizaremos un breve acercamiento a la importancia de las alianzas estratégicas para la empresa desde diferentes teorías. Después, analizaremos el proceso de GCO, para concluir identificando los principales problemas de la transferencia de conocimiento en las alianzas estratégicas, así como diversas soluciones propuestas para intentar solventarlos.

¹Autores como Porter y Fuller (1986) consideran que la cooperación cuando involucra empresas competidoras o potencialmente competidoras reciben el nombre de alianzas estratégicas. Por lo que señalan que las alianzas estratégicas son un tipo de acuerdo cooperativo. Nosotros denominaremos acuerdos cooperativos o alianzas estratégicas al mismo fenómeno de forma indistinta ya que en la mayor parte de la literatura así ocurre.

2.- LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS. PERSPECTIVAS TEÓRICAS

La cooperación se justifica principalmente desde la perspectiva económica, la Teoría de la Organización y la dirección estratégica (Menguzzato, 1995). De acuerdo con la perspectiva económica, y principalmente de la Teoría de los Costes de Transacción (TCT), las estructuras de gobierno jerárquicas son preferibles a las transacciones en el mercado cuando los comportamientos oportunistas son probables y por tanto los costes de transacción son altos (Williamson, 1975). Extendiendo el argumento a las alianzas, éstas tendrán sentido en situaciones intermedias, es decir, cuando los costes de transacción no son tan altos como para requerir un control jerárquico, pero no son tan bajos como para preferir los intercambios basados en el mercado (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000).

La Teoría de la Organización justifica que la cooperación puede ser una alternativa para cubrir las necesidades de la empresa de alcanzar, obtener y desarrollar un grupo de recursos necesarios para su supervivencia. Esta es una opción para obtener recursos frente a su adquisición en el mercado o desarrollo interno (Navas y Guerras, 2002: 428), sobre todo cuando exista reciprocidad o complementariedad en la disponibilidad de estos (Bowman y Faulkner, 1997).

Por último, desde la Dirección Estratégica se argumenta que las alianzas basan su lógica en la posibilidad de conseguir una mejor posición competitiva cuando no sea posible a través de otra vía (Navas y Guerras, 2002: 428). Desde esta perspectiva encontramos la justificación más importante sobre la existencia de alianzas estratégicas, en los enfoques teóricos de la empresa basados en los Recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993), el Conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996) y en el Capital Social (Dyer y Singh, 1998; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Estos enfoques aportan puntos de vista diferentes –y en ocasiones, más robustos– a la explicación tradicional ofrecida por la TCT. Las explicaciones de la formación de alianzas basadas en la TCT (que enfatizan la consecución de *eficiencia* en los costes de transacción) son más adecuadas cuando existen situaciones rutinarias entre socios o bien se busca una eficiencia de tipo estático, dejando aparte un conjunto de ventajas: *estratégicas*, entre las que se encuentran el aprendizaje interorganizativo, la creación de legitimidad o una entrada rápida en el mercado (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996: 137) y *sociales* que empujan a la mayoría de empresas a formar alianzas. Estas ventajas sí las ofrecen las perspectivas de la dirección estratégica.

Desde la Teoría de Recursos, el objetivo de las alianzas es la formación de valor a través de la obtención, la explotación y el desarrollo de recursos y capacidades. En ocasiones, la única vía de acceso a los recursos necesarios para la empresa es la cooperación, cuando éstos están enraizados en otras empresas (Chung, Singh y Lee, 2000). Desde el enfoque de Recursos, se aduce que las empresas capaces de desarrollar y gestionar alianzas mejor que los competidores – lo que Kale, Singh y Perlmutter, (2000) califican como capacidad de gestionar alianzas– pueden obtener una ventaja competitiva sostenible, a menos que estos puedan imitar las actividades de gestión de alianzas que hacen a la empresa crear valor (Ireland, Hitt y Vaidyanath, 2002). Además, cuanto más dinámico es el entorno, es menor la posibilidad de disposición por parte de la empresa de todos los recursos necesarios, y en este sentido, las alianzas permiten el acceso a los mismos y son una fuente continua de aprendizaje (Ireland *et al.*, 2002). Como extensión del enfoque de Recursos, la perspectiva basada en el Conocimiento considera al conocimiento organizacional como un factor que contribuye al objetivo de la empresa de alcanzar una ventaja competitiva (Foss, 1999; Grant, 1996; Liebeskind, 1996; Quinn, 1992) y que éste puede y debe ser gestionado con el fin de mejorar los resultados de la empresa (Oliveira, 1999)².

A través de la gestión de alianzas estratégicas aumenta la posibilidad de creación de rentas relaciones (Dyer y Singh, 1998), por medio de: inversiones en activos específicos, gestión del intercambio de conocimiento, combinación adecuada de recursos y capacidades complementarias y mecanismos de gobierno eficientes. Las rentas relacionales pueden ser entendidas como “beneficios

² La gestión del conocimiento puede entenderse como un ciclo dinámico de procesos dirigidos a la generación, almacenamiento, distribución y aplicación productiva del mismo, en la búsqueda de la innovación y la mejora continua en la organización (Guadamillas, 2001).

superiores generados conjuntamente por la relación de intercambio que no pueden ser generados por ninguna de las empresas de manera aislada y que sólo pueden crearse mediante la unión de las contribuciones conjuntas de los dos socios de la alianza” (Dyer y Singh, 1998: 662).

Por su parte, en una red social se ponen en común una serie de conocimientos que al gestionarlos de forma conjunta fomentan el desarrollo de innovaciones (Rodan y Galunic, 2004). Esto es, la heterogeneidad del conocimiento puesto en común por las empresas que conforman una red social mejora el resultado individual de las empresas, especialmente el de su política de innovación (Rodan y Galunic, 2004: 556). En esa relación intervendrá la capacidad de la empresa de explotar la estructura en red, y su capacidad para exponerse a la existencia de diverso conocimiento, con cuya combinación se puede desarrollar innovaciones.

Este trabajo se realiza desde la Teoría de Recursos y más concretamente la Teoría de la Empresa Basada en el Conocimiento (TEBC), donde analizaremos la importancia de la transferencia de conocimiento en los acuerdos cooperativos.

Una vez analizada la cooperación empresarial desde diferentes enfoques, pasamos a explicar la GCO en las alianzas para posteriormente analizar los problemas que se derivan de la transmisión de conocimiento.

3.- LA GCO EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una GCO adecuada puede convertirse en una herramienta clave para facilitar y mejorar el comportamiento cooperativo y apropiarse de los beneficios del conocimiento generados en el seno de una alianza.

Algunos de los conocimientos que la empresa obtiene por el uso de alianzas estratégicas tienen un alto componente tácito (Mowery, Oxley y Silverman, 1996). El conocimiento tácito sólo puede ser adquirido a través de procesos de “aprender haciendo” (*learning by doing*) (Kogut, 1988; Mowery *et al.*, 1996; Doz y Hamel, 1998) por medio de los acuerdos de cooperación (Khanna, Gulati y Nohria, 1998). Este conocimiento tácito puede residir a nivel individual y organizacional, por lo que el aprendizaje se realizará a nivel individual y colectivo (Martínez y Briones, 2004). El ámbito individual depende de los conocimientos y habilidades de los integrantes de la empresa (Cohen y Levinthal, 1990), de sus valores y actitudes y de su capacidad de aprendizaje. El ámbito colectivo, depende de la estrategia de la empresa, de su estructura (Mowery *et al.*, 1996), de su cultura y su historia organizativa.

El desarrollo de una GCO adecuada implica trabajar en el mejor diseño estratégico posible para crear, mantener, transferir y aplicar el conocimiento organizacional desarrollado por los socios y alcanzar los objetivos competitivos. El conocimiento y, en especial el de carácter tácito, es el recurso estratégico más importante que puede controlar una empresa, al poseer una serie de características únicas como la posibilidad de utilizarse simultáneamente, que no se deteriora con el uso y que se puede combinar con otro conocimiento. Por estas razones el conocimiento debe fomentarse y protegerse al mismo tiempo. Para adquirir o aprender del conocimiento tácito y del *know-how* de las empresas socias de una alianza es aconsejable desarrollar acuerdos cooperativos estrechos, que son los que se derivan de la construcción de capital relacional (Kale *et al.*, 2000). En estos acuerdos es más sencillo detectar donde se encuentra la información y el conocimiento valioso del socio. Si tomamos como base la TEBC, Lane y Lubatkin (1998) establecen que las empresas tratan de aprender del conocimiento transmitido para desarrollar de forma más rápida que sus rivales sus capacidades y mejorar su posición competitiva. Kale *et al.* (2000) argumentan que las diferencias en los procesos de acumulación, codificación y modo de compartir conocimiento explican las diferencias en la habilidad de las empresas para aprender de las alianzas. Por lo tanto, el proceso de GCO es clave para potenciar el aprendizaje, con los consecuentes efectos positivos que tiene para los resultados de la alianza.

Por su parte Conner y Prahalad (1996) mencionan que debido a la importancia que ha adquirido el conocimiento, éste y su aplicación a la actividad empresarial son la base para la existencia de la empresa, justificando al mismo tiempo que la presencia de conocimiento potencia la posibilidad de comportamiento oportunista en las alianzas. Dentro de éstas, Inkpen y Dinur (1998) consideran que se deben analizar tres cuestiones cuando se plantea la posibilidad de la creación y la dirección de procesos de conocimiento:

- a) ¿Qué procesos utilizan los socios para tener acceso al conocimiento de la alianza?
- b) ¿Qué tipo de conocimiento está asociado a los diferentes procesos y como debería clasificarse dicho conocimiento?
- c) ¿Cuál es la relación entre los niveles de la organización, tipos de conocimiento y transferencia del mismo?

En función de todo ello, Inkpen y Dinur (1998) identifican cuatro procesos clave: compartir tecnología, interacción socio-alianza, transferencia de personal e integración estratégica. Estos cuatro procesos conforman las fuentes de creación de conocimiento, ya que es en ellos donde los diferentes tipos de conocimiento de los socios convergen y se hacen accesibles. Además, añaden que el proceso de creación de conocimiento es dinámico ya que implica la interacción de varios niveles organizacionales de las diferentes empresas y la puesta en contacto de diferentes individuos que participan en el acuerdo, que pueden aumentar, ampliar e internalizar el conocimiento.

Dos son las grandes líneas que podríamos destacar para definir las ventajas que se obtienen de la creación, transferencia y formas de compartir el conocimiento en las alianzas estratégicas.

1.- Potenciar el desarrollo de innovaciones.- Para mantener su posición competitiva las empresas deben potenciar su política de I + D. Sin embargo, son muy pocas las organizaciones que cuentan con todos los recursos y capacidades necesarios para alcanzar tal fin. Por este motivo, las alianzas estratégicas se convierten en un instrumento a través del cual las empresas comparten conocimientos para la innovación y, de este modo, pueden crear y mantener ventajas competitivas sostenibles.

Las empresas con unos acuerdos cooperativos eficientes tienen mejor acceso a información valiosa sobre nuevas oportunidades tecnológicas que las que actúen de forma aislada. Esto les conduce a unos mejores resultados en los nuevos productos (Soh, 2003). Por otra parte, para que las empresas adopten las innovaciones es necesario que su estructura sea flexible, lo cual se puede facilitar con la generación de niveles superiores de conocimiento a través de los acuerdos de cooperación (Peña y Aranguren, 2002).

Para potenciar el desarrollo y difusión de las nuevas tecnologías, permitir su aprovechamiento por parte de las pequeñas empresas y posibilitar la influencia de las acciones gubernamentales en el proceso de innovación, se desarrollan complejos sistemas de relaciones entre empresas, universidades e institutos públicos y privados de investigación. Estas relaciones facilitan la creación, almacenamiento y transferencia de conocimiento, habilidades e instrumentos que delimitan nuevas tecnologías (Quintana y Benavides, 2003).

2.- El acceso a nuevos conocimientos.- Al compartir conocimiento y tener acceso a unos recursos y capacidades que la empresa no posee, es posible que ésta desarrolle estrategias que de forma aislada no podría realizar y que le permiten crear un mayor valor añadido. Si se desarrolla un acuerdo con una empresa bien asentada en el mercado se puede acceder a información valiosa y capacidades que aumenten el valor de la empresa (Gulati y Higgins, 2003). Posteriormente, se transformará la información en conocimiento a través del proceso de aprendizaje. Para ello juegan un papel primordial las Tecnologías de la Información (TI).

Por lo tanto, la generación de ventajas de cooperación en función del intercambio de conocimiento dependerá del interés, de la capacidad de absorción y colaboración del socio que recibe el conocimiento, de los medios de transmisión y comunicación y de la transparencia de quien los cede. Obviamente, no todos los socios poseen las mismas capacidades para aprender y asimilar el conocimiento, por lo que existe siempre un riesgo de desequilibrio y de oportunismo.

Por otra parte, si nos adentramos en el proceso de generación y explotación de conocimientos (March, 1991), podemos desagregar dos etapas en el desarrollo de una alianza (puede ser que en un acuerdo cooperativo sólo se produzca una etapa, pero para obtener los máximos beneficios de la colaboración es recomendable que se produzcan ambas).

- Fase de exploración.- En esta etapa se aumenta la velocidad de desarrollo de capacidades y se minimiza el riesgo de adquirir y explotar conocimiento externo (Lane y Lubatkin, 1998). El objetivo es explorar nuevos recursos y capacidades que la empresa no posee a través de los acuerdos cooperativos, pudiendo estar orientada a la adquisición de *know-how* y el aprendizaje de cualquier tipo de capacidades y recursos en las empresas socias y/o a crear recursos y capacidades especializados en combinación con los de otra empresa.

La cooperación posee un relevante papel en los procesos de transferencia de conocimiento y aprendizaje, ya que la comunicación que se produce en las alianzas estratégicas, favorece la creación de una base de conocimiento común y potencia el aprendizaje entre las empresas, mejorando la capacidad de absorción. Es por esto, que Inkpen (1998) considera que la estructura de gobierno de una alianza se convierte en un “laboratorio” para el aprendizaje.

- Fase de explotación.- Se caracteriza por “el uso y desarrollo de cosas ya conocidas” (Rothaermel y Deeds, 2004). El conocimiento generado en la etapa anterior es explotado junto al que posee la empresa por sí misma. En ocasiones, las alianzas sólo pasan por esta etapa, es decir, directamente se trata de aprovechar el conocimiento conjunto entre las empresas, sin explorar nuevos campos que desconocen.

Las empresas buscan establecer y mantener ventajas competitivas adquiriendo y compartiendo conocimiento tácito y explícito y adaptándose a los cambios del entorno. El acceso a dicho conocimiento se facilita por las semejanzas entre los socios y por el desarrollo de un eficaz sistema de toma de decisiones en la alianza (Saxton, 1997). Para poder compartir dicho conocimiento es necesario realizar una transmisión eficaz del mismo. El aprovechamiento de ese conocimiento común posibilita a la empresa el incremento en su *know-how* y/o en sus capacidades tecnológicas, configurándose, por tanto, las alianzas como un instrumento importante para el aprendizaje empresarial, ya que a través de ellas se descubren diversas oportunidades, se desarrolla y se forma la base de conocimiento organizacional (facilitado a través de la GCO) y, por último se posibilita la transferencia de conocimiento entre las empresas socias (Hamel, 1991; Osborn y Hagedoorn, 1997).

Los beneficios que se obtienen de la transmisión de conocimiento desarrollada por una empresa en una alianza, son para la propia empresa, pero también para los socios ya que se está aumentando la base de conocimiento a compartir (Inkpen, 2004: 414). De este modo, se incrementa la similitud de recursos y capacidades de los socios después de la formación de las alianzas (Mowery *et al.*, 1996).

Para Inkpen (2000) la relación que existe entre el conocimiento que se adquiere en una alianza, es un elemento clave para el posterior proceso de aprendizaje organizacional. Acceder al conocimiento del socio requiere una buena política de decisiones compartidas, donde se estipulen los compromisos sobre los beneficios que se generen y donde se facilite el reconocimiento del comportamiento oportunista del socio (Saxton, 1997).

Conseguir los objetivos propuestos en cada una de las anteriores fases es un proceso que no está exento de dificultades. Una vez analizados los procesos claves de nuestro trabajo, pasamos a identificar los problemas más relevantes de una de las etapas más importantes de la GCO, como es la

transferencia de conocimiento, así como distintas alternativas para solventarlos para que el proceso de aprendizaje posterior sea más efectivo.

4.- PROBLEMAS ASOCIADOS A LA GCO EN LAS ALIANZAS. PROPUESTA DE SOLUCIONES

En algunos casos, las alianzas fracasan o sus resultados son inferiores a lo esperado porque existen algunos problemas al compartir conocimiento entre las empresas implicadas. En este apartado tratamos de recoger los principales problemas asociados al conocimiento y los métodos de resolución de los mismos. Para aplicar estas soluciones a los problemas de GCO hay que valorar una serie de factores entre los que destacan: la creación de un ambiente de colaboración óptimo, la formación, la experiencia previa³, la inclusión en la cultura empresarial del comportamiento cooperativo, el nivel de confianza, la capacidad de transformar conocimiento tácito en explícito y la capacidad de aprendizaje de las empresas que cooperan. Lo primero de todo, los socios deben entender el potencial resultado de la alianza y estar deseosos de compartir capacidades basadas en el conocimiento. A continuación analizamos los problemas relacionados con la GCO en las alianzas así como sus posibles soluciones (ver **Tabla 1**):

1.- Dilema cooperación-competición.- Existe un dilema que ha sido tratado ampliamente por la literatura (Khanna *et al.*, 1998; Kale *et al.*, 2000; Inkpen, 2004; Oxley y Sampson, 2004) y no es otro que el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo cooperativo. Esta claro que el éxito de una alianza está asociado con altos niveles de cooperación y con la circulación de conocimiento e información libre entre los socios. Sin embargo, permitir al socio el acceso a la base de conocimiento propio, puede fomentar el comportamiento oportunista de éste. La solución será tratar de compartir el máximo nivel de conocimiento para fomentar el aprendizaje e incrementar resultados, al mismo tiempo que proteger las capacidades básicas para evitar comportamientos oportunistas y poner en riesgo la situación competitiva de la empresa.

Este dilema puede producir una desconfianza mutua entre los socios. El objetivo será desarrollar técnicas y mecanismos para reducir la desconfianza y el oportunismo y aumentar la colaboración entre los socios. Das y Teng (1998) mencionan que es importante el establecimiento de acuerdos formales sobre la aportación de recursos que se precisan para el correcto funcionamiento del acuerdo - para ello habrá que establecer una comunicación abierta y clara entre los socios (Kale *et al.*, 2000)-, al igual que la formalización de unos mecanismos de control eficaces y la generación de confianza. Por lo tanto, podemos decir que la confianza y el respeto se convierten en elementos imprescindibles para potenciar la cooperación (Kale *et al.*, 2000: 217), pero si la confianza en el socio es excesiva, la empresa se puede convertir en un objetivo fácil para la explotación de sus capacidades por parte de los socios (Zeng y Chen, 2003: 588).

3 Los riesgos de las alianzas estratégicas se reducen cuando los socios participantes cuentan con experiencia positiva en acuerdos cooperativos, lo que desembocará en un mayor valor en los futuros acuerdos que establezcan (Stuart, 2000). La confianza, el conocimiento en el socio y la falta de propensión al comportamiento oportunista son mejoradas por las interacciones repetidas con los mismos socios (Saxton, 1997), lo que hará que se reduzca el uso de mecanismos de control (Parkhe, 1993).

Tabla 1	
PROBLEMA	SOLUCIONES
Dilema cooperación-competición	<ul style="list-style-type: none"> * Establecimiento de acuerdos formales sobre lo aportado * Mecanismos de control eficaces y generación de confianza * Reducción del alcance del acuerdo * Procesos integrados de resolución de conflictos
Especificidad, complejidad y carácter tácito del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Crear espacio común en la alianza * Generación de confianza * Modificación y adaptación del conocimiento tácito a las condiciones locales de los socios * Prácticas de RR.HH. * Uso de Tecnologías de la Información
Diversidad tecnológica y de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento del socio complementario y compatible * Uso de Tecnologías de la Información
Estructura de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> * Formas organizativas formales * Independencia organizativa * Apoyo en las Tecnologías de la Información
Barreras culturales para la colaboración	<ul style="list-style-type: none"> * Prácticas de RR.HH: incentivos, promoción, trabajo en equipo * Sistema de <i>benchmarking</i> * Uso de Tecnologías de la Información

Fuente: elaboración propia

Para solventar el problema del grado de conocimiento estratégico a compartir en una alianza Reuer, Zollo y Singh (2002) y Oxley y Sampson (2004) proponen la reducción del alcance del acuerdo. Esto implica definir los límites de los grupos de productos, marcas, activos fijos o actividades en la que los socios participan. Por último, mencionar que los procesos integrados de resolución de conflictos tienen efectos positivos para la alianza (Kale *et al.*, 2000:223), sobre todo para los beneficios que se derivan del aprendizaje (ya que se transmite idea de justicia) y de la protección (mejora la fortaleza del acuerdo).

2.- La especificidad, complejidad y el carácter tácito del conocimiento.- En relación al problema analizado anteriormente, para que las alianzas cumplan con sus objetivos es esencial compartir conocimiento específico entre los socios participantes. Existen algunas dificultades en relación a la transmisión y el modo de compartir el conocimiento, especialmente cuando éste es específico, complejo y tácito. Este tipo de conocimiento es difícil de mantener y transmitir porque depende del contexto, la experiencia, el lenguaje y del conocimiento previo, por lo que es complicado de explicar a otro. El mismo problema se presenta con el conocimiento que es específico en un contexto o cultura. Transferir conocimiento tácito y específico es un proceso costoso que conlleva mucho tiempo. El espacio común creado en una alianza permite a los socios compartir su conocimiento tácito y explícito, sus habilidades y sus procesos productivos. Asimismo, si se genera un adecuado nivel de confianza es posible crear e intercambiar nuevo conocimiento, sobre todo tácito, generado en el acuerdo. Dicho conocimiento es absorbido y asimilado por las empresas, lo que les permite aumentar sus capacidades (Inkpen, 1998).

El grado de codificación del conocimiento, su dificultad o facilidad para ser transmitido también depende de las formas organizativas que existen en el entorno. Por eso, Lam (1997: 973, 976) trata de relacionar la codificación del conocimiento, la cultura de la sociedad y el funcionamiento de las instituciones. Considera que los británicos (occidentales) poseen un alto grado de conocimiento articulable, frente a los asiáticos donde la cultura de equipo hace que el conocimiento esté en los grupos de trabajo y sea muy complicado codificarlo y transmitirlo. De este modo la transmisión de conocimiento entre ellos es ineficiente. La modificación y adaptación del conocimiento tácito a las condiciones locales de los socios será una de las estrategias adecuadas para solventar este problema.

Las TI pueden ser usadas como ayuda para intentar transmitir conocimiento, al igual que algunas medidas organizacionales y practicas de recursos humanos, tales como el trabajo en equipos interempresariales, el fomento de una comunicación abierta o el establecimiento de sistemas de recompensa, ya que pueden motivar a la empresa a compartir y transferir conocimiento tácito (Guadamillas, 2001; Oxley y Sampson, 2004).

La importancia de las TI en la GCO se debe a que el conocimiento, bajo ciertas condiciones (por ejemplo, codificabilidad), es susceptible de ser tratado como un 'objeto' apto para ser dividido en distintos módulos, almacenado y transferido (Zander y Kogut, 1995; Sanchez y Mahoney, 1996).

Por su parte, cuando el conocimiento es explícito, es más fácil de transferir y de compartir, pero tienen un valor estratégico menor que el conocimiento tácito (Zander y Kogut, 1995). Adquirir este tipo de conocimiento puede ser la principal razón para participar en alianzas.

3.- Diversidad tecnológica y de conocimiento.- Otro factor importante para alcanzar las ventajas de colaboración es la diversidad tecnológica y de conocimientos entre los socios (Kwak, 2004), definido como el grado en el que se producen solapamientos en sus carteras tecnológicas (Oxley y Sampson, 2004). Si el nivel tecnológico de los socios es muy diferente, ellos dispondrán de poco conocimiento y capacidades para compartir. Pero cuando éste sea similar, su transmisión no tendrá interés ya que no generará valor. Por lo tanto, deben existir ciertas diferencias en las capacidades tecnológicas entre los socios de una alianza (Oxley y Sampson, 2004). Lo ideal es que el conocimiento del socio sea complementario y compatible (Inkpen, 1998), es decir, que las empresas posean conocimiento básico comparable pero diferente conocimiento especializado⁴. La heterogeneidad del conocimiento potencia la creatividad y la innovación en la empresa, al mismo tiempo que mejora los resultados empresariales.

Las TI son imprescindibles para la codificación adecuada del conocimiento, lo que facilita el entendimiento del conocimiento a compartir por parte de todos los socios implicados en el acuerdo (Kogut y Zander, 1992).

4.- Forma organizacional de la alianza o estructura de gobierno.- La falta de rutinas comunes, líneas claras de autoridad y formas organizativas poco jerárquicas pueden hacer la cooperación más difícil. Aunque todas las formas organizativas tienen inconvenientes, los socios deben implementar una que sea óptima acorde con la naturaleza de los acuerdos. Las formas más jerárquicas facilitan el control de los procesos y los resultados, pero implican altos costes y más burocracia (Oxley y Sampson, 2004).

La estructura de gobierno, según la TCT (Pisano, 1989; Oxley, 1997; Kale *et al.*, 2000; Oxley y Sampson, 2004:723) es también un importante mecanismo para lograr un equilibrio en el dilema cooperación-competición. Esto es especialmente difícil cuando las empresas son competidores directos en el mercado final del producto o en sus recursos estratégicos.

Para resolver los problemas organizacionales, las alianzas deben tener estructuras de gobierno formales, y en la medida que sea posible, independencia organizativa. Además, los mecanismos y sistemas que facilitan el proceso de compartir y transmitir conocimiento, pueden ser muy útiles para eliminar las barreras a la cooperación. Así, las TI facilitarán la comunicación en la alianza reduciendo efectos negativos de estructuras de gobierno poco adecuadas. Pisano, Russo y Teece (1998) recomiendan la adopción de estructuras de gobierno jerárquicas y protegidas en las alianzas estratégicas.

4 Es importante la elección de un socio con el que la empresa tenga algunas simetrías en tamaño, experiencia cooperativa, cultura empresarial, recursos financieros y ambiente de trabajo (Saxton, 1997; Rothaermel y Deeds, 2004). A mayor grado de simetrías entre las empresas socias, más fluidas serán las relaciones entre las mismas y más confianza se generará en el seno de la alianza (Saxton, 1997; Mowery, Oxley y Silverman, 1998), lo que contribuirá a una mayor eficiencia en la consecución de los objetivos del acuerdo.

5.- Barreras culturales para la colaboración.- Son a menudo difíciles de detectar y resolver pero tienen una fuerte influencia en el éxito de las alianzas. Una de las más importantes es la cultura de las empresas que promueven y recompensan los individualismos, por lo que los trabajadores son reacios a compartir lo que ellos saben ya que no tendrán incentivos (Hansen y Nohria, 2004: 25).

Otra barrera cultural se presenta cuando los directivos y los trabajadores consideran que el tiempo dedicado a la comunicación y a la colaboración con otros miembros no es productivo. Esta falta de comunicación hace que sea difícil identificar ambos problemas y las personas adecuadas para solventarlos.

Las prácticas de recursos humanos, tales como los incentivos, promoción, sistemas de selección y reclutamiento y el trabajo en equipo facilitan la transmisión del conocimiento y pueden ayudar a solventar los problemas culturales relacionados con el rechazo de la colaboración. También, los sistemas de *benchmarking* pueden ayudar a identificar y aprender las mejores prácticas de los socios, para lo que es necesario trabajar juntos para alcanzar los objetivos de las alianzas.

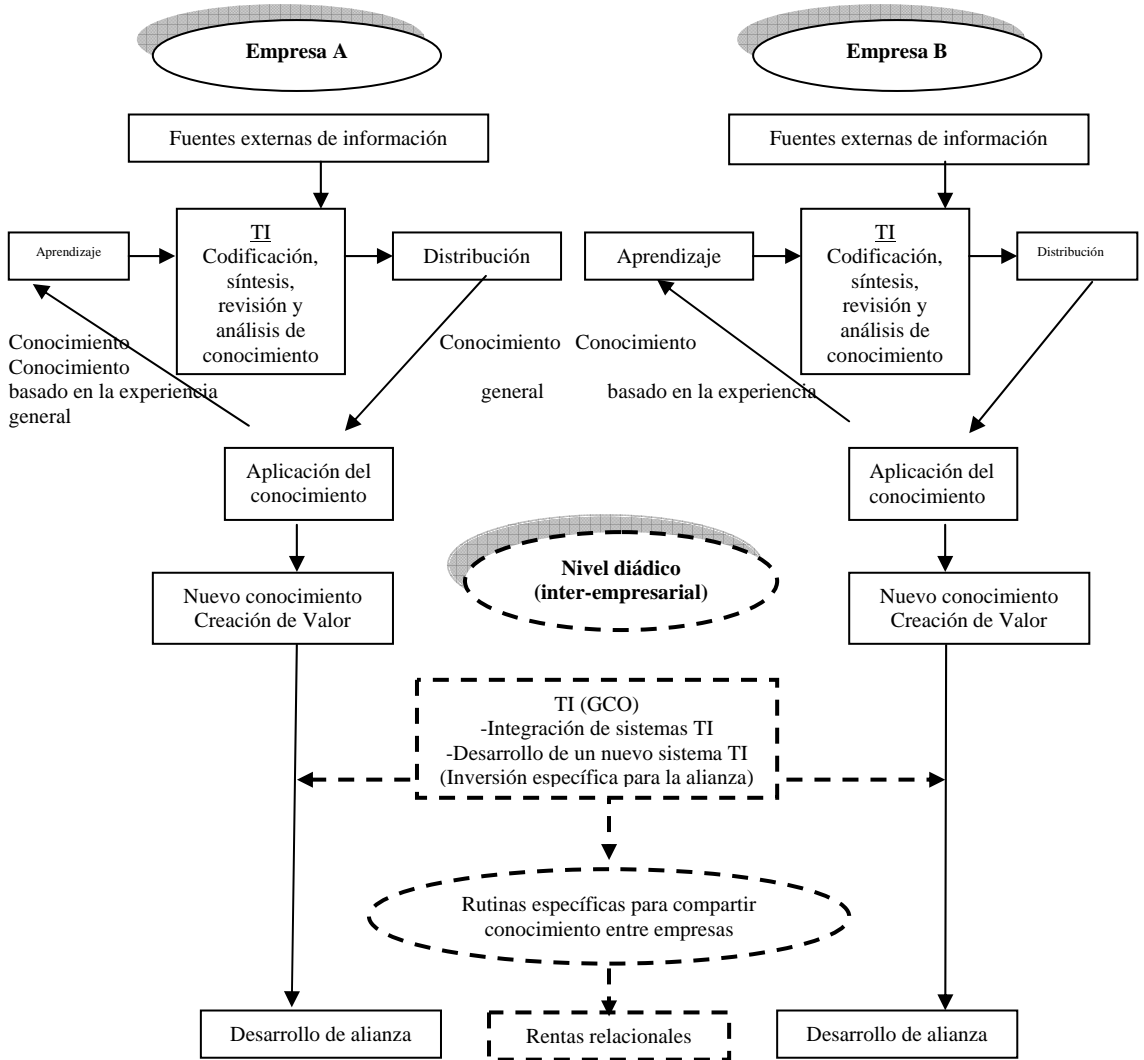
Por su parte, las TI pueden contribuir a la reducción de las diferencias en terminología y lenguaje del conocimiento a compartir por los socios, facilitando de este modo su objetivo de alcanzar ventajas competitivas.

Debido a la importancia de las TI en los problemas planteados, consideramos conveniente profundizar en su análisis. Dentro de la cooperación empresarial, las TI pueden jugar un papel fundamental como herramienta de apoyo en su funcionamiento y, en cierta medida, ayudan a explicar el espectacular crecimiento de los acuerdos de colaboración y de las redes estratégicas en los últimos años (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000). Las TI son de gran utilidad para la transmisión y almacenamiento de conocimiento o la evaluación y control de los resultados de actividades, aspectos claves en el funcionamiento de una alianza.

Así, las ventajas de la GCO y de la aplicación de las TI en las alianzas (o redes) están relacionadas, en primer lugar, con la gestión del *capital social* de la empresa como un recurso intensivo en conocimiento e información por parte de cada socio. En segundo lugar, el papel de las TI cobra una importancia fundamental al facilitar y apoyar los procesos de compartir conocimiento e información entre socios, que generan rutinas *específicas* de la relación, y la posibilidad de la obtención de rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998). En muchos casos, estas rutinas hacen que los socios de la alianza sean la mayor y más importante fuente de ideas e información, lo que puede generar una corriente de innovaciones. Sin embargo, las diferencias organizativas, las estructuras de conocimiento y la estructura de las TI disponibles influyen en cómo se va a gestionar el conocimiento entre organizaciones con el objeto de apalancar las competencias y experiencias de los participantes (Schmaltz, Hagenhoff y Kaspar, 2004).

Las ventajas de las alianzas pueden surgir a dos niveles distintos: (1) individual, a través de la creación de valor que surge de la dinámica de la interacción entre la gestión de las alianzas y el capital social en cada empresa, y (2) diádico, a través de la creación y mejora de las rutinas de compartir conocimiento. Estas pueden ser definidas como “unas pautas regulares de interacción entre empresas que permiten la transferencia, recombinación o creación de conocimiento especializado, y son institucionalizadas como procesos interempresariales que son diseñados para facilitar el intercambio de conocimiento entre socios” (Dyer y Singh, 1998: 665). La **figura 1** muestra cómo las TI pueden apoyar el desarrollo y la gestión de las alianzas estratégicas, dentro del contexto de un sistema de GCO en la empresa y a nivel diádico.

Figura 1. Sistema de Gestión del Conocimiento Organizativo en las alianzas



Fuente: elaboración propia

Destacan dos aspectos en relación a la transferencia de conocimiento entre los socios de la alianza, que afectan a las TI, a su utilización y a su eficacia en el apoyo a la creación y mejora de rutinas de la alianza y el potencial de las rentas relacionales. En primer lugar, las TI son imprescindibles para la codificación adecuada del conocimiento, proceso a través del cual éste se puede transferir más allá de las fronteras organizativas y puede utilizarse entre empresas, incluyendo el desarrollo de un código común compartido entre las empresas (Kogut y Zander, 1992), que incluso podría llegar a constituir una ventaja para los socios (Oliveira, 1999). Por otra parte, las TI también sirven para mejorar la capacidad de absorción de los socios en las alianzas.

Todas las soluciones propuestas son especialmente difíciles de implantar cuando las empresas son competidores directos en productos o recursos.

5.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El principal objetivo de este trabajo era analizar la importancia del proceso de GCO dentro de los acuerdos cooperativos, así como destacar su relevancia a la hora de determinar la eficiencia de los mismos. Los acuerdos cooperativos pueden ser un mecanismo para que la empresa cree y mantenga una ventaja competitiva, ya que le proporciona ventajas como: acceso a recursos y capacidades complementarias, entrada en nuevos mercados, aumento del poder competitivo de la empresa, economías de escala y alcance e incrementos del aprendizaje.

Los principales factores para alcanzar estos objetivos y obtener ventajas de la cooperación han sido la generación de un adecuado aprendizaje interorganizativo y el desarrollo de la transmisión de conocimiento en las alianzas. Los enfoques teóricos de recursos, conocimiento y capital social reconocen aspectos estratégicos y sociales para el establecimiento de alianzas que las aproximaciones económicas típicas que analizan esta cuestión no son capaces de recoger.

Algunos problemas importantes que se presentan en las alianzas estratégicas aumentan la dificultad de que se alcance un efectivo desarrollo de actividades de colaboración, en las que se comparta y transmita conocimiento. El principal es la especificidad y el carácter tácito del conocimiento que dificulta el almacenamiento y transmisión del mismo. Además, la desconfianza entre los socios y las barreras culturales de colaboración tienen como consecuencia que sean más reacios a participar en acuerdos cooperativos. Una excesiva diversidad tecnológica de conocimiento entre los socios puede presentar un problema para su aprendizaje. Finalmente, la estructura de gobierno de un acuerdo, debe adaptarse a los objetivos de la alianza y a los requerimientos específicos de las empresas.

Para resolver estos problemas hemos propuesto algunas soluciones, como el uso de las TI, la utilización de algunas medidas organizativas y prácticas de recursos humanos y la reducción del alcance del acuerdo. Finalmente, es importante considerar todas las soluciones explicadas, porque actualmente, las ventajas basadas en las tradicionales economías de escala y alcance están reduciendo su importancia de forma paulatina. Las alianzas dirigen a las empresas a construir ventajas competitivas con sus socios, que ellas no pueden construir de forma aislada sin la ayuda de sus rivales. El principal factor para ello, es el desarrollo de un proceso eficiente en el que se comparta y transmita conocimiento, ya que permite a las empresas alcanzar y mantener ventajas competitivas sobre sus rivales. Por todo ello consideramos que la cooperación será una estrategia cada vez más utilizada en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Anand, B. N. y Khanna, T. (2000): "Do firms learn to create value? The case of alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 295-315.
- Arjonilla, S. J. y Medina, J. (2002): *La gestión de los sistemas de información en la empresa*, Pirámide, Madrid.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- Bowman, C. y Faulkner, D. (1997): *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.
- Chung, A. S.; Singh, H. y Lee, K. (2000): "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 1-22.
- Clemons, E. K. y Row, M. C. (1992): "Information Technology and Industrial Cooperation: The changing economics of coordination and ownership", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, nº 2, pp. 9-28.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Conner, K. y Prahalad, C. K. (1996): "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, pp.

477-501.

- Das, T. K. y Teng B. S. (1998): "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, pp. 491-512.
- Doz, Y. y Hamel, G. (1998): *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998): "The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº4, pp. 660-679.
- Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C. B. (1996): "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, Vol. 7, nº 2, pp. 136-150.
- Foss, N. (1999): "Research in the strategic theory of the firm. Isolationism and integrationism", *Journal of Management Studies*, 36(6), 725 – 755.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- Guadamillas, F. (2001): "La gestión del conocimiento desde una perspectiva basada en los recursos. Análisis de las implicaciones para la dirección de recursos humanos", *Revista del Centro de Estudios Financieros de Trabajo y Seguridad Social*, nº especial de recursos humanos, 2001, nº 216, 115 – 154.
- Gulati, R. (1995): "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 85-112.
- Gulati, R.; Nohria, N. y Zaheer, L. (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215.
- Gulati, R. y Higgins, M. C. (2003): "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success", *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 127-144.
- Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- Hamel, G.; Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1989): "Collaborate with your competitors- and win", *Harvard Business Review*, Vol. 67, nº 1, pp. 133-139.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103.
- Hansen, M. T. y N. Nohria (2004): "How to Build Collaborative Advantage", *Sloan Management Review*, Fall, 22 –30.
- Inkpen, A. C. (1998): "Learning, knowledge acquisitions, and strategic alliances", *European Management Journal*, Vol. 16, nº 2, pp. 223-229.
- Inkpen, A. C. (2000): "A note on the dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 775-779.
- Inkpen, A. C. (2004): "Strategic Alliances" en Hitt, M.; Ireland, R y Harrison, J., *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place*, Palgrave, pp. 409- 431.
- Inkpen, A. C. y Dinur, A. (1998): "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science*, Vol. 9, pp. 454-468.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002): "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 28, 413-446.
- Iyer, K. N. S. (2002): "Learning in strategic alliances: an evolutionary perspective" *Academy of Marketing Science Review*, nº 10.
- Kale, P.; Singh, H. y Perlmutter, H. (2000): "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-237.
- Khanna, T.; Gulati, R. y Nohria, N. (1998): "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 193-210.
- Kogut, B. (1988): "Joint-ventures theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-322.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, 383-397.
- Kwak, M. (2004): "Maximizing Innovation in Alliances", *Sloan Management Review*, Fall, 5 - 6.
- Lam, A. (1997): "Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures", *Organization Studies*, Vol. 18, nº 6, pp. 973-996.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 5,

pp. 461-477.

Liebesskind, J. P. (1996): "Knowledge, strategy and the theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 93-107.

March, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, Vol. 2, nº 1, pp. 71-87.

Martínez, I. y Briones, A. J. (2004): "La cooperación empresarial como una herramienta de aprendizaje. Una aproximación empírica", *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Medina, J. A.; Bruque, S. y Ruiz, J. (2003): "Evidencias empíricas de cómo las tecnologías de la información estimulan las redes estratégicas", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.

Menguzzato, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en Cuervo, A. (ed.): *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996): "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 17, pp. 77-92.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1998): "Technological overlap and inter-firm cooperation: implications for the resource-based view of the firm", *Research Policy*, Vol. 27, pp. 507-523.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998): "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 242-266.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.

Oliveira, M. (1999): "Core competencies and the Knowledge of the Firm", en Hitt, M.A. et al. (eds.): *Dynamic Strategic Resources: development, diffusion and integration*, John Wiley and Sons, New York.

Osborn, R. N. y Hagedoorn, J. (1997): "The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, pp. 261-278.

Oxley, J. E. (1997): "Apropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 13, nº 2, pp. 387-409.

Oxley, J. E. y Sampson, R. C. (2004): "The scope and governance of international R&D Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 723-749.

Pan, F.C. (2004): "Selecting oriented alliance partner to assure customer satisfaction in international markets", *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, nº ½, pp. 278-284, Cambridge.

Parkhe, A. (1993): "Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances", *Organization Science*, Vol. 4, nº 2, pp. 301-324.

Parkhe, A. (1998): "Messy research, methodological predispositions and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, nº 2, pp.227-268.

Peña, I. y Aranguren, M. J. (2002): "Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración", *Economía Industrial*, nº 346, pp.67-80.

Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, nº 3, pp. 179-192.

Pisano, G. P. (1989): "Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5, nº 1, pp. 109-126.

Pisano, G., Russo, M. y Teece, D. (1998): "Joint ventures and collaborative arrangements in the telecommunications equipment industry", *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Mowery (ed) Ballinger: Cambridge, pp. 23 -70.

Porter, M. E. y Fuller, M. (1986): "Coalitions and global strategy" en Porter, M. E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

Quinn, J.B. (1992): *The Intelligent Enterprise*, Free Press, New York.

Quintana, C. y Benavides, C. A. (2003): "Concentraciones geográficas, innovación y conocimiento tecnológico", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca

Reuer, J. R., Zollo, M. y Singh, H. (2002): "Post - formation dynamics in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol.23, nº 2, pp. 135-151.

Rodan, S. y Galunic, C. (2004): "More than networks structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and

innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 541-562.

Rothaermel, F. T. y Deeds, D. L. (2004): "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 201-221.

Sanchez, R. y Mahoney, J. T. (1996): "Modularity, flexibility and knowledge management in product and organization design", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 63-76.

Saxton, T. (1997): "The effects of partner and relationship characteristics on alliances outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 2, pp. 443-461.

Schmaltz, R., Hagenhoff, S. y Kaspar, C. (2004): "Information technology support for knowledge management in cooperations", *Paper presented at the fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, 2-3 april, Innsbruck (Austria).

Soh, P. H. (2003): "The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance", *Journal of Business Venturing*, nº 18, pp. 727-744.

Spender, J. C. (1996): "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 45-62.

Stuart, T. E. (2000): "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 791-811.

Williamson, O. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

Zander, U. y Kogut, B. (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: an Empirical Test", *Organization Science*, 6, 76-92.

Zeng, M. y Chen, X. P. (2003): "Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management", *Academy of Management Review*, Vol.28, nº 4, pp. 587-605.