

CONTABILIDAD	PROPUESTA DE UN MARCO CONCEPTUAL INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DE LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO	Núm. 30/2002
---------------------	--	-------------------------

JOSÉ ANASTASIO URRA URBIETA
ALEJANDRO ESCRIBÁ ESTEVE

Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras» Facultad de Economía. Universidad de Valencia

Extracto:

LAS últimas dos décadas han sido testigo de un crecimiento mundial sin precedentes en el número de acuerdos estratégicos entre empresas. Esta creciente importancia de la cooperación interempresarial, junto con su inherente complejidad, han generado un interés progresivo por el estudio de este fenómeno, lo cual se ha materializado en una vasta, pero fragmentada literatura sobre el mismo. En respuesta a las demandas que plantea la anterior constatación, con este trabajo, hemos tratado de desarrollar un marco conceptual que, basado en el conocimiento y en los procesos de aprendizaje, creemos que integra, para el estudio de los procesos de cooperación entre empresas, una amplia serie de corrientes, aportaciones y conceptos dispersos en esa literatura.

Sumario:

Introducción.

1. La empresa desde la «perspectiva basada en el conocimiento».
2. La cooperación entre empresas desde la «perspectiva basada en el conocimiento».
3. La cooperación entre empresas como vía de creación de conocimiento: el vínculo con la ventaja competitiva.
 - 3.1. La *performance* del acuerdo y la *performance* de las empresas participantes.
 - 3.1.1. La *performance* del acuerdo.
 - 3.1.2. La *performance* de las empresas participantes.
 - 3.2. Procesos de aprendizaje en los acuerdos de cooperación entre empresas.
 - 3.2.1. Del conocimiento individual al conocimiento organizativo.
 - 3.2.2. Condiciones para la generación de nuevo conocimiento organizativo a través de los acuerdos de cooperación.

Conclusiones y líneas futuras de investigación.

Bibliografía.

NOTA: Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación que lleva por título «Análisis explicativo de la cooperación interempresas: propuesta de unos modelos para su evaluación y su management» (SEC98-0948), financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT), y dirigido por la Dra. Martina MENGUZZATO BOULARD. Asimismo, una parte importante del trabajo fue desarrollada a lo largo de 1998 durante sendas estancias de investigación de los autores; la del primero de ellos en el centro Grande École des Hautes Etudes Commerciales (HEC) de París bajo la tutela del Dr. Pierre DUSSAUGE, la relativa al segundo en Concordia University bajo la tutela del Dr. Louis HÉBERT.

INTRODUCCIÓN

Tras la ola de fusiones, adquisiciones y diversificaciones no relacionadas que caracterizaron la década de los ochenta, las fronteras empresariales han experimentado una significativa alteración a partir de los denominados procesos de desintegración o descentralización productiva, como las estrategias de desinversión, «recentraje» y/o subcontratación avanzada.

Aunque habitualmente estos procesos se han interpretado como una inversión en la tendencia a la concentración de los procesos de adición de valor en estructuras jerárquicas cada vez más alejadas del mercado, también se ha argumentado que dichos procesos pueden deberse más a la emergencia de nuevas formas organizativas que a un resurgir del papel de los mercados. Estas nuevas formas organizativas mantienen como característica común la colaboración entre empresas sobre una base más estrecha y estable que las meras relaciones contractuales de carácter puntual, cubriendo una gran variedad de relaciones más o menos próximas a las relaciones de mercado o a las relaciones jerárquicas.

El auge de la cooperación empresarial, frente a la concentración organizativa anterior, ha sido explicado desde diversos enfoques teóricos, tales como la Teoría de los Costes de Transacción, el Enfoque Estratégico o la Teoría de la Dependencia de Recursos, entre otros ¹. Quizás la explicación más extendida es la proporcionada por la TCT ² que, contemplando los acuerdos de cooperación entre empresas como estructuras intermedias de gobierno de las transacciones, argumenta que estas estructuras pueden ser, bajo determinadas circunstancias, más eficientes que las formas de gobierno tradicionales: el mercado o la organización jerárquica. No obstante, tanto la TCT como la mayor parte de estas explicaciones adoptan una perspectiva parcial que limita significativamente su capacidad explicativa (OSBORN y HAGEDOORN, 1997).

¹ Algunas buenas revisiones de las teorías que explican el auge de la cooperación entre empresas pueden encontrarse en KOGUT (1988a), BUCKLEY y CASSON (1988), CONTRACTOR y LORANGE (1988), MENGUZZATO (1992), y OSBORN y HAGEDOORN (1997), entre otros.

² El desarrollo de los conceptos relacionados con esta teoría, y algunas de sus limitaciones, pueden encontrarse en COASE (1937), WILLIAMSON (1985, 1991), HENNART (1988), SALAS (1989), HILL (1990), PARKHE (1993b), MENGUZZATO y RENAULT (1995), y GOSHAL y MORAN (1996).

Un aspecto fundamental de la cooperación entre empresas, que constituye además el mayor punto diferencial entre los distintos enfoques explicativos de la misma, es el relativo a la *performance de los acuerdos*, y a los efectos de dichos acuerdos sobre la *performance de las empresas participantes*³. Así, la TCT presta atención a la propia transacción, entendiendo que la *performance del acuerdo* (entendido como transacción) es alta cuando logra minimizar los costes totales de dicha transacción. Por otro lado, el Enfoque Estratégico se centra en la utilización de la cooperación como herramienta para lograr ventajas competitivas y poder de mercado, entendiendo por tanto que la *performance del acuerdo* es alta cuando los socios logran una mejor posición competitiva o consiguen incrementar dicho poder de mercado.

Sea cual sea la perspectiva adoptada, un aspecto clave que queda olvidado en la mayoría de los casos es el relativo a «cómo» los acuerdos de cooperación entre empresas pueden proporcionar a los participantes ciertas mejoras en sus capacidades y, por ende, sentar las bases de unas ventajas competitivas potenciales. Es decir, el vínculo entre el establecimiento y desarrollo de los acuerdos de modo correcto y satisfactorio (*performance del acuerdo*) y sus efectos sobre la *performance de las empresas participantes*.

Recientemente ha venido ganando importancia una nueva perspectiva de análisis y estudio de la organización y de la ventaja competitiva de la empresa, centrada principalmente en el papel de la creación, almacenamiento y aplicación del conocimiento en las empresas como recurso clave en términos de su contribución al valor añadido, su significado estratégico (WINTER, 1987) y como fuente principal de ventajas competitivas.

Dicha «perspectiva basada en el conocimiento» puede ser utilizada, también, para analizar los acuerdos de cooperación como vía de creación de conocimiento y de su absorción en las empresas socio para la mejora de sus ventajas competitivas, su competitividad, y a la postre, su *performance* (GRANT y BADEN-FULLER, 1995). Sin embargo, esta nueva perspectiva se caracteriza por la falta de consistencia de su marco teórico, especialmente en su aplicación a la cooperación entre empresas, como consecuencia de la diversidad de aportaciones procedentes de una gran variedad de enfoques y corrientes de investigación⁴.

³ La naturaleza del concepto de *performance* hace alusión al desarrollo y ejecución de la estrategia empresarial, tanto por sus resultados finales, como por el propio proceso de ejecución. Para ser pragmáticos y operativos durante el discurso hemos preferido mantener la notación anglosajona del término, por dos razones fundamentales: por un lado, no existe, al menos hasta donde nosotros conocemos, un único término castellano capaz de expresar el amplio contenido de este concepto; por otro lado, el vocablo inglés goza de un uso bastante generalizado, tanto en el ámbito académico como en el de los prácticos de la dirección.

⁴ Esta perspectiva emergente resulta de la confluencia de corrientes tan diversas como la epistemología (VON KROGH, ROOS y SLOCUM, 1994), el aprendizaje organizativo (DUNCAN y WEISS, 1978; HEDBERG, 1981; FRIEDLANDER, 1983; FIOU y LYLES, 1985; LEVITT y MARCH, 1988; HUBER, 1991; MARCH, 1991; DODGSON, 1993; LEVINTHAL y MARCH, 1993; NONAKA, 1994), la perspectiva de recursos y capacidades (WERNERFELT, 1984, 1989, 1995; BARNEY, 1986, 1991; DIERICKX y COOL, 1989; PRAHALAD y HAMEL, 1990; GRANT, 1991; AMIT y SCHOEMAKER, 1993) y el enfoque de las capacidades dinámicas (HAMEL, 1991; TEECE, PISANO y SHUEN, 1997; TEECE, 1998).

Nuestro objetivo en este trabajo consiste en tratar de poner orden en la maraña teórica que gira alrededor de esta perspectiva y de su aplicación al análisis de la cooperación interempresarial, realizando una propuesta de un marco conceptual que permita abordar dicho análisis desde una base teórica más sólida y consistente.

Para ello, este trabajo se estructura en tres grandes bloques. En el primero presentamos la perspectiva de la empresa basada en el conocimiento, señalando las premisas básicas sobre las que se sustenta. Seguidamente, en el segundo bloque, abordamos la cuestión de si esta perspectiva puede ser útilmente utilizada para el estudio de un fenómeno empresarial concreto, la cooperación entre empresas, destacando las principales aportaciones que defienden esa utilidad. Una vez tratada esta cuestión y aceptada su utilidad, ya en el tercer bloque, planteamos el análisis de la cooperación entre empresas como una herramienta de aprendizaje organizativo en la cual, a través de los procesos de interacción y a través del desarrollo y evolución del acuerdo, las empresas pueden acceder e internalizar nuevo conocimiento que, a largo plazo, puede proporcionarles determinadas capacidades clave para la consecución de ventajas competitivas. Finalmente, procedemos a exponer las principales conclusiones de este trabajo y las líneas futuras de investigación que pensamos se abren a partir del mismo.

1. LA EMPRESA DESDE LA «PERSPECTIVA BASADA EN EL CONOCIMIENTO»

Partiendo de las diferentes aportaciones realizadas desde las corrientes que confluyen en ella (véase la nota 4), puede decirse que la perspectiva basada en el conocimiento se sustenta en una serie de premisas básicas:

1. El conocimiento es el recurso clave de la empresa en términos de su contribución al valor añadido y su significado estratégico y, por tanto, la fuente principal de las ventajas competitivas (WINTER, 1987).
2. El conocimiento comprende todo tipo de información, tecnología, saber hacer, habilidades y competencias. Además puede distinguirse entre el conocimiento explícito, articulado y fácilmente transmisible, y el conocimiento tácito, no articulado, «personal» y difícilmente transmisible (POLANY, 1962).
3. Ambos tipos de conocimiento son adquiridos por los individuos, y el conocimiento tácito es, además, exclusivamente almacenado por los individuos ⁵ (NONAKA, 1994).

⁵ En nuestra opinión esta premisa no es incompatible con las posturas sobre el conocimiento y aprendizaje organizativos. Aunque un desarrollo profundo de los temas relacionados con el aprendizaje en las organizaciones queda, por motivos de extensión, fuera de los límites autoimpuestos en este trabajo, creemos que es importante reclamar la atención sobre una importante controversia, de difícil solución por las implicaciones filosóficas que introduce: ¿pueden las organizaciones aprender y, en consecuencia, hay un conocimiento organizativo?, o ¿la capacidad de aprendizaje es algo exclusivo del ser

4. Debido a las limitaciones cognitivas y de tiempo del ser humano, los individuos se ven obligados a especializarse en su adquisición de conocimiento, obteniendo una mayor profundidad del mismo sólo a cambio del sacrificio de una mayor amplitud.
5. La creación de valor mediante la transformación de *inputs* en *outputs* requiere, normalmente, la aplicación simultánea de varios tipos de conocimiento especializado (GRANT y BADEN-FULLER, 1995).

Sobre la base de estas premisas, y siguiendo a DEMSETZ (1991), se puede considerar que el principal papel de la organización (o empresa) es el de integrar el conocimiento especializado a través de ciertos mecanismos propios de las jerarquías. Es decir, la organización permite lograr un equilibrio entre la eficiencia en la acumulación de conocimientos especializados y la eficacia en su aplicación, que requiere la conjunción simultánea de conocimientos especializados diversos.

En esta concepción de la empresa subyace el argumento de que los mercados se demuestran ineficientes en la transferencia e integración del conocimiento especializado⁶. Trataremos de clarificar teóricamente esta hipótesis. Cuando se pretende transmitir conocimiento en el mercado se pueden encontrar las siguientes dificultades: si el conocimiento es explícito será fácilmente articulable y, por tanto, transmisible con un coste marginal decreciente; sin embargo, aparece un problema de apropiación de tal conocimiento puesto que es difícil que el proveedor pueda establecer su valor sin revelarlo y, una vez revelado, el cliente no necesitaría pagar por él para obtenerlo. Por otro lado, si se trata de conocimiento tácito, residente en los individuos y difícilmente articulable por definición, su transferencia mediante transacciones puntuales en el mercado es prácticamente imposible, pues sólo la interacción directa y continuada, propia de la organización interna, constituye una estructura adecua-

humano individual y, por tanto, el conocimiento es un atributo humano individual? Claramente, las aportaciones de DEMSETZ (1991) y GRANT (1996) son consistentes con esta segunda idea. Sin embargo, numerosas aportaciones, tanto en la corriente del conocimiento organizativo (NONAKA y TAKEUCHI, 1995; SAFÓN, 1997; CHOO, 1998), como en la de aprendizaje organizativo (DUNCAN y WEISS, 1978; HEDBERG, 1981; FRIEDLANDER, 1983; FIOL y LYLES, 1985; LEVITT y MARCH, 1988; HUBER, 1991; MARCH, 1991; DODGSON, 1993; LEVINTHAL y MARCH, 1993), como en la denominada de la Learning Organization (KOFMAN y SENGE, 1993), se hacen fuertes en la asunción del primer planteamiento. En nuestra opinión, los planteamientos del aprendizaje y conocimiento organizativos bien entendidos, sin caer en la «falacia de la composición» (SCHOEMAKER, 1993), permiten responder afirmativamente a ambas cuestiones: «*Although organizational learning occurs through individuals, it would be a mistake to conclude that organizational learning is nothing but the cumulative result of their members' learning. Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time...Organizations do not drift passively with their members' learning: organizations influence their members' learning, and they retain the sediments of past learning after the original learners have left.*» (HEDBERG, 1981; 6, cursiva añadida); entendemos que el conocimiento y la capacidad de aprendizaje son atributos humanos, pero carentes de significado si se pasa por alto el contexto social (véase la teoría de la construcción social de la realidad basada en el interaccionismo simbólico de BERGER y LUCKMANN, 1967) y organizativo-institucional (NELSON y WINTER, 1982; ZUCKER, 1987) del aprendizaje. Una discusión de estas cuestiones puede verse en CHILD (1997); asimismo, una buena revisión y clasificación de las aportaciones a la corriente del aprendizaje organizativo puede encontrarse en HUBER (1991).

⁶ Aunque ésta es una idea ampliamente aceptada desde la perspectiva de la TCT pueden encontrarse algunos argumentos que la matizan y cuestionan (véase, por ejemplo, KOGUT, 1988a).

da para su transferencia e integración. De esta forma, el mercado será eficiente en la transferencia de conocimiento sólo en el caso de que el conocimiento esté incorporado en el producto y los potenciales compradores del producto puedan utilizarlo y conocer el valor del conocimiento que incorpora sin la necesidad de acceder al mismo. Por otra parte, el mercado, debido a la naturaleza puntual y discreta de su funcionamiento, no es, en ningún caso, un buen integrador de conocimiento.

2. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS DESDE LA «PERSPECTIVA BASADA EN EL CONOCIMIENTO»

Ya entre los primeros trabajos que analizaron las razones del uso de los acuerdos de cooperación, algunos autores aludían a una lógica del aprendizaje y por tanto a la búsqueda e integración de algún tipo de conocimiento a través de dichos acuerdos (MENGUZZATO, 1992 y 1995; KOGUT 1988a). Sin embargo, uno de los principales trabajos en cuanto a la consideración de la cooperación entre empresas desde la «perspectiva basada en el conocimiento» es el de GRANT y BADEN-FULLER (1995), quienes proponen una serie de circunstancias bajo las cuales la cooperación entre empresas puede constituir una vía de transferencia e integración de conocimiento, superior al mercado y a la propia organización interna (o empresa).

La superioridad frente al mercado proviene, según estos autores, de que la cooperación permite intercambios de conocimiento explícito sobre una base de *continuidad y reciprocidad*, de modo que se limitan los problemas de apropiación en la transmisión ⁷ y, sobre todo, facilita la integración de dicho conocimiento. Este argumento es aún más fuerte en los casos en los que la relación entre las empresas requiere la transferencia de un conocimiento explícito que no es incorporado perfectamente en los productos, tal y como ocurre, por ejemplo, en la industria del automóvil, donde los proveedores de componentes necesitan acceder al conocimiento técnico y de diseño de los productores y éstos, a su vez, al conocimiento técnico y productivo de los primeros, con el fin de optimizar sus respectivos procesos. Además, la cooperación supera también al mercado en la transferencia de conocimiento tácito puesto que permite una interacción entre las partes similar a la de la organización integrada, de modo que dicho conocimiento puede ser comprendido, compartido y transferido a través de dicha interacción continua y recíproca ⁸.

⁷ Las acciones de apropiación oportunista se ven limitadas en las relaciones continuadas porque permiten un comportamiento recíproco del otro participante. Por otro lado, ante la existencia de incertidumbre, en la teoría de juegos se asume que un comportamiento actual íntegro y honesto es una fuente de rentas positivas a largo plazo porque estimula la posibilidad de nuevas transacciones adicionales entre las mismas partes en el futuro; el valor actual de la serie de rentas derivadas del comportamiento presente honesto o deshonesto queda recogido, en esta corriente teórica, en el concepto de «sombra del futuro» (AXELROD, 1984; véase también HILL, 1990).

⁸ Este argumento, aunque más amplio, sigue la línea del de KOGUT (1988a). Este autor, siguiendo a NELSON y WINTER (1982), justifica una lógica de aprendizaje de las *joint ventures* en el hecho de que para transacciones que son el producto de rutinas organizativas complejas, la transferencia de saber hacer puede verse severamente perjudicada a menos que la organización o contexto que sustenta esas rutinas complejas sea replicada.

Por otro lado, en cuanto a la transferencia e integración de conocimiento, la cooperación entre empresas puede ser superior a la organización interna o empresa, cuando la gama de conocimientos requeridos por algunos productos ⁹ es diferente al dominio de conocimientos poseídos por la empresa. En tanto que las capacidades y conocimientos requeridos pueden ser cambiantes en el tiempo, tal y como apunta la perspectiva de las capacidades dinámicas de HAMEL (1991) o TEECE, PISANO y SHUEN (1997) entre otros, y debido al problema de las deseconomías de compresión de tiempo en la construcción de capacidades organizativas (DIERICKX y COOL, 1989), es cada vez más frecuente la existencia de un desajuste entre el dominio de productos de la empresa y el dominio de conocimientos, necesarios para dichos productos, que dicha empresa controla. La cooperación entre empresas permitirá, en estos casos, acceder e integrar un conocimiento necesario y que es poseído por otras empresas, a la vez que ceder parte del conocimiento poseído para su más plena utilización por parte de otras organizaciones.

Asimismo, supone una opción especialmente interesante donde existe una gran incertidumbre sobre los futuros requisitos de conocimiento, en industrias de elevado y rápido cambio tecnológico, al facilitar el acceso más rápido y flexible a nuevos conocimientos y capacidades que permitirán competir con mejores perspectivas en el futuro evitando las ya mencionadas deseconomías de tiempo que puede suponer el desarrollo, transferencia e integración internos del conocimiento necesario. Adicionalmente, cabe señalar que las innovaciones en una industria incipiente suelen implicar la transferencia de tecnologías y conocimientos de otras industrias más consolidadas. La cooperación con empresas de las industrias «fuente» puede reducir enormemente el tiempo necesario para acceder e integrar el conocimiento requerido, proporcionando las denominadas «ventajas del iniciador».

En definitiva, tras esta breve discusión, podemos concluir que desde una perspectiva basada en el conocimiento puede explicarse el uso de las alianzas en tanto que existen ciertas circunstancias bajo las cuales la cooperación empresarial puede ser una configuración organizativa y estratégica más eficiente que el mercado o la jerarquía, en cuanto a la creación, transferencia e integración de conocimiento. Sin embargo, nuestro interés va más allá de esta mera justificación de su uso. Pretendemos conocer cómo y en qué medida las alianzas pueden constituir una herramienta organizativa y estratégica para la construcción de ventajas competitivas y para la mejora de la *performance* de las empresas que participan en ellas.

3. LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS COMO VÍA DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: EL VÍNCULO CON LA VENTAJA COMPETITIVA

La consideración del conocimiento como un recurso clave de la empresa en términos de su contribución al valor añadido y de su significado estratégico (WINTER, 1987) supone asumir que la habilidad de la empresa para crear, transferir, integrar y proteger el conocimiento constituye una fuente clave de ventajas competitivas (KOGUT y ZANDER, 1992, 1993; NONAKA, 1994; NONAKA y TAKEUCHI, 1995).

⁹ Cabe destacar aquí que, cada vez más, entre los conocimientos necesarios para determinados productos suelen encontrarse conocimientos de naturaleza no específica del producto, sino de carácter más básico, genérico o requerido por productos de distintas industrias, siendo por tanto intercambiable y transferible entre diferentes industrias y empresas. Precisamente ésta es la lógica subyacente en las denominadas estrategias de «racimo tecnológico» (MENGUZZATO y RENAU, 1991).

Además, hemos visto que, bajo determinadas circunstancias, la cooperación entre empresas puede ser más eficiente que el mercado y la empresa en el proceso de creación, transferencia e integración del conocimiento. Así pues, nuestro objetivo es el de profundizar en el estudio de los procesos de cooperación, desde una perspectiva dinámica ¹⁰, para conocer cómo este tipo de relaciones pueden proporcionar a los socios el aprendizaje necesario para la creación de nuevas bases de conocimiento sobre las que fundamentar sus futuras ventajas competitivas.

Todo proceso de aprendizaje tiene como uno de sus resultados la capacidad de acción. Cuando el conocimiento individual se integra en una base colectiva de conocimiento o memoria organizativa (NELSON y WINTER, 1982; WALSH y UNGSON, 1991), la información almacenada, a lo largo de la historia de una organización, puede ser recuperada y traducida en acción. Esta transformación del conocimiento en acción constituye la base para la creación de nuevas capacidades que respalden la ventaja competitiva. Por lo tanto, en la medida en que una organización aprende, podrá fortalecer y/o renovar sus competencias nucleares, las cuales a su vez, pueden considerarse el aprendizaje colectivo de la organización (PRAHALAD y HAMEL, 1990).

Sin embargo, en la utilización de la cooperación empresarial como vía de aprendizaje, los procesos de aprendizaje se desarrollan en el marco de un acuerdo que tiene una identidad propia ¹¹ y cuyos desarrollo y resultados, en definitiva su *performance* (del acuerdo), juegan un papel fundamental en la continuidad de la relación, en la consecución de los objetivos previstos en la misma y en la facilitación de la creación e integración de conocimientos y/o habilidades en las empresas participantes.

Así pues, este apartado se estructura en dos partes complementarias. La primera de ellas clarifica el estudio de la estrategia cooperación, distinguiendo, por un lado, el contexto del propio acuerdo y la *performance* del mismo y, por otro lado, la utilización de los acuerdos como un medio para la consecución de una *performance* superior por parte de las empresas participantes. A continuación se abordan los procesos de aprendizaje que se producen en el marco de estos acuerdos y su influencia sobre la *performance* de los mismos, así como los procesos de aprendizaje e interiorización de capacidades que repercuten en la base de conocimiento y el potencial de generación de ventajas competitivas por parte de los socios.

¹⁰ El estudio de la cooperación desde un punto de vista dinámico ha sido una asignatura pendiente en los trabajos sobre alianzas, tal y como señalan, entre otros, DOZ (1996), PARKHE (1993a), y ARIÑO y DE LA TORRE (1998).

¹¹ Desde una perspectiva social, la institucionalización es un proceso de socialización que transforma una serie de transacciones instrumentales en una relación socialmente incrustada, infundiéndola con normas y valores que permiten que se reproduzca y perpetúe más allá de la permanencia de sus fundadores (BERGER y LUCKMANN, 1967). Consecuentemente, afirmar que los acuerdos de cooperación adquieren cierta identidad propia resulta coherente con una óptica institucional de las relaciones de cooperación empresarial bajo la consideración de la organización como institución (ZUCKER, 1987). Además, se podría llegar a la misma conclusión si se considera que el acuerdo de cooperación establece un proceso de intercambio y de interacción entre varias organizaciones distintas y fuera de los límites de éstas (véase VAN DE VEN, 1976). Por otra parte, que el acuerdo goce de cierta identidad propia no significa que sea independiente de las organizaciones que lo han formado, puesto que se configura a partir de las aportaciones de aquéllas; sin embargo, esa situación de independencia o autonomía no es inusual en algunas *joint ventures*, tal como algunos investigadores apuntan (véase, por ejemplo, HÅKANSON, 1993; RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996).

3.1. La *performance* del acuerdo y la *performance* de las empresas participantes.

Con el objeto de identificar dos contextos distintos bajo los que se pueden producir procesos de aprendizaje diferentes, consideramos necesario detenernos brevemente en la clarificación de dos aspectos íntimamente ligados en el estudio de los acuerdos de cooperación. Ambos van a influir de modo determinante sobre el aprovechamiento de las ventajas de esta opción estratégica por parte de las empresas que participan en dichos acuerdos.

3.1.1. La *performance* del acuerdo.

Suele considerarse que las empresas establecen acuerdos de cooperación con una filosofía de ganancia mutua (HAMEL, DOZ y PRAHALAD, 1989; LADO y KEDIA, 1992). Para su establecimiento y desarrollo, los socios deben realizar ciertas aportaciones a la relación, bien sean recursos, habilidades o conocimientos, así como esfuerzos y dedicación, y consecuentemente esperan verse recompensados por los resultados del acuerdo en función de dichas aportaciones.

Normalmente, cuando se habla de la *performance* del acuerdo se está haciendo referencia a una valoración del desarrollo y actuación de la alianza, de modo que se observe el grado en que sus resultados son considerados satisfactorios por los socios, y la relación sea considerada un éxito o un fracaso por parte de aquéllos. En nuestra opinión, esa filosofía de ganancia mutua conlleva que la *performance* del acuerdo deba ser valorada como un aspecto propio de la relación, bastando la consideración de fracaso por parte de alguno de los socios para que pueda considerarse una *performance* baja o negativa, incluso aunque el(los) otro(s) socio(s) tenga(n) una valoración positiva de la misma (ESCRIBÁ, 1999).

Sin embargo, aunque podemos afirmar que existe cierto consenso respecto a la naturaleza o el significado de la *performance* del acuerdo, no ocurre lo mismo en cuanto a la medida de la misma. ANDERSON (1990) argumenta que dicha medida puede abordarse desde la consideración de los indicadores de la *performance*, que equivaldrían a los resultados del acuerdo, o desde la consideración de los determinantes de la misma, que se materializarían en los factores y procesos que causan o producen una determinada *performance*. La utilización de indicadores o de determinantes para su medida depende, según dicho autor, del grado de exactitud o de conocimiento y de comprensión que se tenga de cada conjunto de ellos. Sin embargo, existe una elevada interrelación entre estos aspectos, de modo que no podrán valorarse los resultados de una determinada actuación sin tener en cuenta el proceso seguido o la forma de consecución de dichos resultados.

El problema con la medida de la *performance* del acuerdo radica en la elección de los indicadores. Recurriendo a medidas objetivas, tales como la duración de la alianza (HARRIGAN, 1986; KOGUT, 1988b), su supervivencia en un momento determinado (KILLING, 1983), su estabilidad (KOGUT, 1989) o diferentes variables financieras (HU y CHEN, 1996), se corre el riesgo de considerar baja la *performance* de un acuerdo que termina antes de lo previsto porque sus socios han

conseguido sus objetivos, o que parece inestable porque sus socios han reajustado la estructura actual del acuerdo cuando lo hacen para mejorar su potencial y sacarle mayor partido (GOMES-CASSERES, 1987); en el mismo sentido, las medidas financieras no recogen la gran variedad de objetivos que pueden ser perseguidos a través de la cooperación entre empresas, aspecto que limita enormemente su utilidad como medida de la *performance* del acuerdo (HATFIELD y PEARCE II, 1994). Acudiendo a medidas subjetivas –como el grado de satisfacción con los resultados, el desarrollo y la evolución del acuerdo por parte de los directivos de las empresas participantes involucrados en él– se reducen las posibilidades de objetivar y operativizar las medidas, pero se produce una ganancia cualitativa en amplitud al introducir la consideración de aspectos del proceso de las alianzas que influyen sobre sus resultados (PARKHE, 1993a; BEAMISH, 1994) y que pueden proporcionar una valoración de la *performance* del acuerdo desde una perspectiva mucho más flexible y dinámica. Obviamente, las medidas subjetivas también tienen sus limitaciones, como por ejemplo la imposibilidad de realizar estudios basados en datos de archivo o fuentes secundarias dado que éstos no suelen reflejar este tipo de información (GERINGER y HÉBERT, 1991). Sin embargo, cuando es posible acceder a información directa, se puede considerar que la percepción, por parte de los directivos de las empresas participantes, de una *performance* alta o satisfactoria implica que tanto los resultados obtenidos en el acuerdo, como los procesos que han llevado a dichos resultados, son considerados buenos por dichos informadores.

Discutido el concepto y medida de la *performance* del acuerdo, debemos destacar que una *performance* del acuerdo alta, o cuando todos los socios tienen una valoración positiva del mismo, constituye una base sólida para el mantenimiento y la continuidad del acuerdo, proporcionando un contexto más apropiado para la interacción entre los socios y el desarrollo de procesos de interiorización o aprendizaje de habilidades por parte de los socios, de modo que puedan mejorar su base de conocimiento y de habilidades y cimentar nuevas ventajas competitivas para la empresa. Dicha *performance* del acuerdo se verá influida por las condiciones iniciales del acuerdo (DOZ, 1996), las características y complementariedad de los socios (PARKHE, 1991), y la estructura de relación elegida (BORYS y JEMISON, 1989; HAGEDOORN, 1993; PARKHE, 1993b; MORASCH, 1995), entre otros aspectos, y será consecuencia de los procesos dinámicos de interacción entre los socios, que evolucionan a lo largo de la relación a medida que se van logrando resultados parciales, a medida que se genera confianza entre los socios, a medida que aprenden a trabajar conjuntamente, y/o a medida que se producen reajustes en los objetivos del acuerdo o en las estructuras de interacción.

3.1.2. La performance de las empresas participantes.

Otro aspecto de gran relevancia es la consideración de los efectos de la cooperación entre empresas sobre la *performance* de las empresas participantes. La definición del concepto y la medida de la *performance* de las empresas no es ajena a los problemas señalados previamente, e incluso la controversia es todavía más profunda en este ámbito. Sin extendernos sobre consideraciones adicionales, nos centraremos en los efectos de las alianzas sobre dicha *performance* de las empresas participantes, efectos que incidirán en cambios en sus capacidades.

Aunque algunos estudios han analizado los efectos de las alianzas sobre los resultados económicos de los socios, gran parte de la investigación relativa a la influencia de la cooperación sobre la *performance* de las empresas participantes se ha realizado desde una perspectiva de recursos y capacidades o desde una perspectiva del aprendizaje, bajo la premisa de que dichos recursos, capacidades, habilidades y/o conocimientos constituyen la base de las ventajas competitivas de las empresas y, consecuentemente, de la *performance* económico-financiera de éstas. Generalmente, estos estudios se han centrado en el estudio de acuerdos en materia de I+D o de transferencia de tecnología, analizando su influencia sobre la capacidad de innovación de las empresas participantes. Por ejemplo, HAGEDOORN y SCHAKENRAAD (1994) observan que el establecimiento de acuerdos tecnológicos puede repercutir a largo plazo sobre la *performance* económica de las empresas, a través de la mejora de su capacidad innovadora y de su capacidad de adaptación a los requerimientos tecnológicos de su entorno. Los trabajos de COHEN y LEVINTHAL (1990), DEEDS y HILL (1994), MOWERY, OXLEY y SILVERMAN (1996), y LANE y LUBATKIN (1998), entre otros, apuntan en la misma dirección aunque con distintas aportaciones complementarias, tales como el papel de la «capacidad de absorción» de las empresas (COHEN y LEVINTHAL, 1990; MOWERY, OXLEY y SILVERMAN, 1996; LANE y LUBATKIN, 1998) o el límite en cuanto al número de acuerdos que una empresa es capaz de gestionar eficientemente (DEEDS y HILL, 1994).

Además de la capacidad de innovación, otros autores han argumentado que la cooperación puede proporcionar mejoras en otros tipos de capacidades, tales como la propia gestión de acuerdos de cooperación (LYLES, 1987, 1988; KANTER, 1994; SIMONIN, 1997); o han señalado, desde una perspectiva más teórica, su potencial como herramienta para el aprendizaje de habilidades y competencias específicas de los socios (KOGUT, 1988a; HAMEL, 1991; PARKHE, 1991).

Así pues, a partir de estos trabajos teóricos y empíricos, parece que existe un elevado consenso entre los investigadores sobre el papel de la cooperación como herramienta de aprendizaje y de generación de capacidades, aspectos que sin duda pueden repercutir positivamente sobre la *performance* de las empresas participantes. Sin embargo, pensamos que es necesario profundizar más aún en el conocimiento y comprensión de cómo se genera, transmite y absorbe el conocimiento necesario para la mejora de las capacidades de las empresas participantes.

Recapitulando, desde la «perspectiva basada en el conocimiento» que planteamos, nos interesa profundizar en la cuestión de cuál es el papel del aprendizaje en el marco de los acuerdos de cooperación, tanto en el desarrollo de la propia alianza, como en la generación y/o mejora de capacidades en las empresas participantes. En este sentido, como veremos, el aprendizaje o la adquisición de conocimientos sobre la gestión de los acuerdos de cooperación, sobre la adaptación de las rutinas, etc., constituye un elemento clave en la realización de los ajustes necesarios para la explotación y/o exploración (LEVINTHAL y MARCH, 1993; MARCH, 1991) de las sinergias potenciales de los acuerdos de cooperación a largo plazo. Sin embargo, también es posible que dichos ajustes y cambios (de comportamiento, rutinas...) puedan afectar negativamente a corto plazo al logro de otros objetivos del acuerdo y por tanto a las valoraciones de los directivos respecto a la *performance* del acuerdo, fundamentalmente si ésta se evalúa mediante indicadores de carácter financiero (CROSSAN e INKPEN, 1995). No obstante, si consideramos que el entorno actual requiere, cada vez más, una acti-

tud estratégica (MENGUZZATO y RENAU, 1991), podemos afirmar que la óptica debe centrarse en el largo plazo, considerando los beneficios del aprendizaje, pero siendo conscientes del desfase temporal entre éste y los beneficios que de él se derivan ¹² (CROSSAN e INKPEN, 1995). Así, el aprendizaje podrá ser o no considerado entre los aspectos valorados por los directivos e investigadores en sus evaluaciones de la *performance* de los acuerdos, pero sin duda alguna su papel es crítico, tanto en el desarrollo del propio acuerdo de cooperación, como en los efectos de éste sobre la *performance* de las empresas participantes en el mismo.

3.2. Procesos de aprendizaje en los acuerdos de cooperación entre empresas.

Tal y como hemos argumentado, puede considerarse que los acuerdos de cooperación constituyen el «exoesqueleto» de los procesos de creación, transferencia e integración de conocimiento entre empresas que interactúan. Puede decirse que la cooperación empresarial es un proceso de aprendizaje organizativo en dos sentidos: (1) aprendizaje del conocimiento necesario para el diseño y gestión de la propia cooperación como opción estratégica (LYLES, 1988; SIMONIN, 1997); y (2) aprendizaje, mediante un proceso de «interiorización de hecho» (HAMEL, 1991), del saber hacer, las habilidades y/o las competencias de otra empresa con el fin de mejorar la estrategia y las ventajas competitivas propias. En cualquier caso, ambos conocimientos contribuyen al sostenimiento de la empresa en el tiempo ante los cambios del entorno ¹³.

Aunque son varios los autores que han destacado el carácter dinámico de las alianzas (RING y VAN DE VEN, 1994; NOOTEBOOM, BERGER y NOORDERHAVEN, 1997; ARIÑO y DE LA TORRE, 1998; ESCRIBÁ y MENGUZZATO, 1999), el trabajo de DOZ (1996) constituye uno de los trabajos clave para la comprensión de las alianzas como un proceso dinámico en cuyo seno se producen diversos tipos de aprendizaje.

¹² Sirva como ejemplo el caso de las empresas japonesas que, desde la década de los 50, han sido prolijas en la realización de acuerdos de cooperación logrando consolidar enormes ventajas competitivas fundamentadas en procesos de aprendizaje organizativo, hasta el punto de poner en entredicho las prácticas de gestión y la competitividad de las empresas americanas y europeas (véanse, entre otros, los trabajos de REICH y MANKIN, 1986; PUCK, 1988a y 1991, DYER y OUCHI, 1993 o SASAKI, 1993). Estas empresas han sido conscientes de que el aprendizaje mejora la *performance* de la empresa a través del incremento de su base de conocimiento, pero han sabido comprender que dicho aprendizaje puede tener lugar en, o incluso puede conllevar, ausencia de buenos resultados financieros a corto plazo (CROSSAN e INKPEN, 1994).

¹³ Cabe señalar que existen acuerdos de cooperación en los que las empresas buscan el acceso al saber hacer, habilidades o competencias de sus socios, pero sin el deseo de interiorizarlas. Como apunta HAMEL (1991), la distinción es crucial, ya que en la medida en que las habilidades de los participantes se incorporan sólo a los resultados específicos de la alianza, carecen de valor para los participantes fuera de los términos precisos del acuerdo; sin embargo, si dichas habilidades se interiorizan, pueden ser aplicadas a otros ámbitos (productos, mercados, negocios). A pesar de esta distinción, y reconociendo su valiosa aportación, consideramos que en este tipo de acuerdos siempre se producirá, al menos, la primera vertiente de aprendizaje (el de la gestión de los propios acuerdos de cooperación).

DOZ (1996) argumenta cómo a partir de las condiciones iniciales del acuerdo ¹⁴ los socios interactúan entre ellos, produciéndose un aprendizaje cognitivo por parte de los directivos y personas asignados al acuerdo. Esto significa que el aprendizaje se produce a través de un proceso dinámico y evolutivo, a través del cual, los directivos van paulatinamente comprendiendo las diferentes características estratégicas y organizativas de la otra empresa, comparándolas con las de su propia empresa y entendiendo cómo todas estas características condicionan la forma de gestión de la relación. Esta comprensión progresiva conduciría a un aprendizaje de comportamientos, es decir, del comportamiento que debería ser desarrollado por los socios para lograr una mejor gestión del acuerdo.

Siguiendo a DOZ (1996), el aprendizaje de las capacidades y características de los socios y de su potencial, así como de las características de las partes y de la relación que condicionan la gestión y de los comportamientos que deberían ser desarrollados, permite a los socios delimitar y ajustar sus expectativas de partida respecto a tres dimensiones: (1) el potencial del acuerdo en cuanto a su probabilidad de éxito y su creación de valor, (2) el grado de honestidad de la otra parte y su consideración como digna de confianza, y (3) el grado de esfuerzo que los socios deben realizar para la necesaria adaptación mutua. En otras palabras, el aprendizaje alimenta un proceso de evaluación en términos de eficiencia, equidad y adaptabilidad. Este proceso de reevaluación continua conduce al reajuste de las características de la relación, a partir de la modificación de las condiciones iniciales o previas a cada evaluación.

En este marco, DOZ (1996) propone que los acuerdos exitosos evolucionan en secuencias cíclicas de aprendizaje-reevaluación-reajuste a través de las cuales las condiciones iniciales van modificándose mediante mejoras incrementales. Por otro lado, los acuerdos que terminan en fracaso adolecen, según DOZ, de ausencia o deficiencias de aprendizaje; o también, según ARIÑO y DE LA TORRE (1998), habiéndose producido el aprendizaje necesario, el fracaso puede ser consecuencia de la incapacidad, imposibilidad o desinterés de los socios para reajustar las condiciones iniciales convenientemente.

Así pues, es importante señalar que la relación entre el aprendizaje y el reajuste no es directa. El propio autor reconoce que la relación entre el aprendizaje y las «acciones correctoras» sobre las condiciones iniciales no es automática (DOZ, 1996). Aunque el aprendizaje cognitivo se produce siempre, es posible que no se produzca un reflejo en los comportamientos; es decir, que los socios comprendan lo que se requiere para el éxito del acuerdo pero no sepan cómo realizarlo, o que incluso sabiendo esto último, no tengan el interés suficiente como para realizar los esfuerzos requeridos para lograr reducir las diferencias que dificultan el trabajo en armonía ¹⁵. Por tanto, podemos inducir que el aprendizaje no tiene por qué reforzar siempre la relación.

¹⁴ Como condiciones iniciales, DOZ (1996) apunta las tareas que van a ser ejecutadas en el acuerdo; el conjunto de rutinas de trabajo y procesos adoptados para la realización de dichas tareas; la estructura diseñada para la interacción entre los participantes; y las expectativas que cada uno de ellos mantiene respecto a la ejecución del acuerdo y los motivos y el comportamiento de sus socios. Según este autor, la configuración de estas condiciones iniciales facilitará o dificultará el aprendizaje sobre varios aspectos relacionados con el acuerdo: sobre el entorno en el que se va desarrollando, sobre cómo trabajar conjuntamente, sobre las rutinas y habilidades de los otros socios y/o sobre los verdaderos objetivos de aquéllos.

¹⁵ En este razonamiento puede entreverse la importante implicación que el papel central de los procesos cognitivos distingue al aprendizaje organizativo del mero cambio, ajuste o adaptación (FRIEDLANDER, 1983; FIOL y LYLES, 1985). Nótese que este argumento no resulta inconsistente con el del proceso evolutivo (NELSON y WINTER, 1982) de las rutinas o capa-

Recapitulando, el trabajo de Doz (1996) constituye una aportación importante para la comprensión de los acuerdos de cooperación como un proceso evolutivo, a través de ciclos de aprendizaje. Señala que en el éxito de dichos acuerdos juegan un papel clave: (1) las condiciones iniciales de los mismos, en tanto que pueden facilitar o impedir el (2) aprendizaje cognitivo requerido para entender el potencial del acuerdo y los ajustes que resultarían necesarios para su aprovechamiento, (3) el aprendizaje de los comportamientos que consiguientemente son requeridos y (4) el reajuste de las condiciones iniciales, de acuerdo con los mencionados aprendizajes.

Con todo, ciertos aspectos permanecen todavía inexplorados en este trabajo. Así, Doz (1996) argumenta que el aprendizaje cognitivo permite a los participantes modificar las condiciones iniciales para la mejora del acuerdo y, a lo largo del tiempo, estos procesos traducen el aprendizaje cognitivo en aprendizaje organizativo; pensamos que esta relación resulta incompleta porque sugiere cierto automatismo sobre el cómo se produce tal transformación. Además, si según el autor el aprendizaje de comportamientos constituye ya un aprendizaje organizativo, ¿cómo se traduce el aprendizaje organizativo que se desarrolla en el seno del acuerdo en aprendizaje organizativo, pero esta vez, dentro de las empresas participantes en dicho acuerdo? Pasemos a intentar abrir estas dos «cajas negras».

3.2.1. *Del conocimiento individual al conocimiento organizativo.*

El aprendizaje organizativo hace referencia al desarrollo de habilidades y otras formas de conocimiento por parte de una organización, así como a la asociación entre las acciones pasadas, la eficacia de tales acciones y las acciones futuras (FIOL y LYLES, 1985)¹⁶. O sea, el desarrollo de cono-

ciudades (véase CHILD, 1997; 65 y ss.). En el nivel individual, la complejidad del aprendizaje justifica la dificultad de desvincular de su proceso el cambio, ajuste o adaptación del comportamiento. En nuestra opinión, los factores cognitivos y del comportamiento representan los dos estados de un mismo proceso cíclico: el desarrollo cognitivo desencadena y guía una serie de acciones que, a su vez, refuerzan el desarrollo cognitivo en una determinada dirección; la presencia de alteraciones en uno de los dos estados sin su correspondencia en el otro representa un desajuste transitorio que provoca una tensión cognitiva, una disonancia cognitiva en términos de FESTINGER (1957), entre las creencias mantenidas (cognición) y la interpretación del comportamiento (cognición) desarrollado; finalmente, este desajuste o disonancia se resuelve, bien mediante una adaptación cognitiva sobre la que la interpretación del comportamiento resulta congruente (este cambio de la actitud es el caso más probable según FESTINGER), bien mediante una adaptación del comportamiento hasta que resulta coherente con la cognición mantenida. Este argumento puede pecar de simple por no valorar el papel del desfase temporal en el ajuste cognición-comportamiento y por dejar fuera determinadas situaciones de aprendizaje que prolongan ese tiempo de ajuste (véase INKPEN y CROSSAN, 1995), sin embargo no pone en evidencia el papel central de los factores cognitivos en el proceso de aprendizaje y, además, deja abierta la posibilidad del aprendizaje correcto de conceptos incorrectos (véanse, por ejemplo, LEVITT y MARCH, 1988; HUBER, 1991; LEVINTHAL y MARCH, 1993).

¹⁶ Véanse las contribuciones sobre aprendizaje organizativo (DUNCAN y WEISS, 1979; HEDBERG, 1981; FIOL y LYLES, 1985; COHEN, 1991; HUBER, 1991; KOGUT y ZANDER, 1992, 1993; LEONARD-BARTON, 1992a, 1992b; KIM, 1993; LEVINTHAL y MARCH, 1993; NONAKA, 1994; NONAKA y TAKEUCHI, 1995; MINTZBERG, 1998a, 1998b), y las relativas al aprendizaje organizativo en el marco de la cooperación entre empresas (PUCIK, 1988a, 1988b, 1991; PARKHE, 1991; CROSSAN e INKPEN, 1994, 1995; INKPEN y CROSSAN, 1995; CHOI y LEE, 1997; INKPEN, 1997; INKPEN y BEAMISH, 1997; LORANGE, 1997; TIEMESSEN, LANE, CROSSAN e INKPEN, 1997; KHANNA, GULATI y NOHRIA, 1998).

cimiento por parte de una organización, mediante un proceso de aprendizaje, implica la interpretación de las experiencias y elecciones estratégicas pasadas como base de las acciones presentes y futuras (INKPEN y CROSSAN, 1995; véase también la nota 4). En este sentido, MINTZBERG (1998a, 1998b) sugiere que las diferentes iniciativas estratégicas de las empresas generan experiencias y acciones que proporcionan el fundamento para el aprendizaje. Según estos argumentos, la formación y desarrollo de un acuerdo de cooperación, en cuanto que puede considerarse un tipo concreto de iniciativa estratégica, proporcionará un nuevo estímulo que desencadenará un aprendizaje por parte de la organización, al forzar cambios en los marcos, o esquemas o mapas mentales compartidos, de dicha organización.

Pero, ¿cómo se produce el aprendizaje organizativo? El conocimiento organizativo es generado cuando el conocimiento individual se eleva al nivel organizativo, siendo adoptado por la organización en sus procesos, rutinas y patrones de comportamiento (NONAKA y TAKEUCHI, 1995). Este proceso es dinámico e implica a varios niveles organizativos y actores, teniendo lugar diferentes procesos de aprendizaje en cada uno de los niveles. Así, en el nivel individual, el conocimiento se adquiere mediante un proceso de aprendizaje cognitivo, que depende del sistema de creencias y valores del individuo, y donde entra en juego, fundamentalmente, un proceso de interpretación; en el nivel de grupo, el conocimiento se produce mediante procesos de integración a través de los cuales los individuos que forman dicho grupo llegan a compartir determinadas creencias; finalmente, en el ámbito organizativo, el conocimiento se desarrolla a través de procesos de aprendizaje basados en la integración e institucionalización (INKPEN y CROSSAN, 1995).

Con el ánimo de explicar la dinámica del conocimiento a través de estos niveles, NONAKA (1994) desarrolla el concepto de las espirales de conocimiento. En estas espirales, el conocimiento asciende en la organización desde el nivel individual hasta el nivel organizativo, pasando por el nivel de grupos. En dicho ascenso, el conocimiento se enriquece y amplifica mediante la interacción de los individuos entre sí, y de éstos con la organización (véase la **figura 1**). La idea subyacente en estas espirales consiste en que el conocimiento tácito y explícito es convertido (de uno a otro tipo de conocimiento) y transferido entre los individuos a través de la interacción, de modo que los individuos llegan a compartir unas determinadas creencias o sistemas de valores a nivel individual (esquemas), de grupo (marcos), e incluso de organización (rutinas). Esa conversión y transferencia del conocimiento se produce a través de una serie de procesos de socialización (transferencia de conocimiento tácito mediante las experiencias compartidas sin que resulte necesario el uso de sistemas formales ni lenguaje), de combinación (transferencia de conocimiento explícito a través de sistemas formales), de internalización (transformación del conocimiento explícito en tácito a través de «aprender haciendo»), y de externalización (articulación del conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante modelos, metáforas y/o analogías).

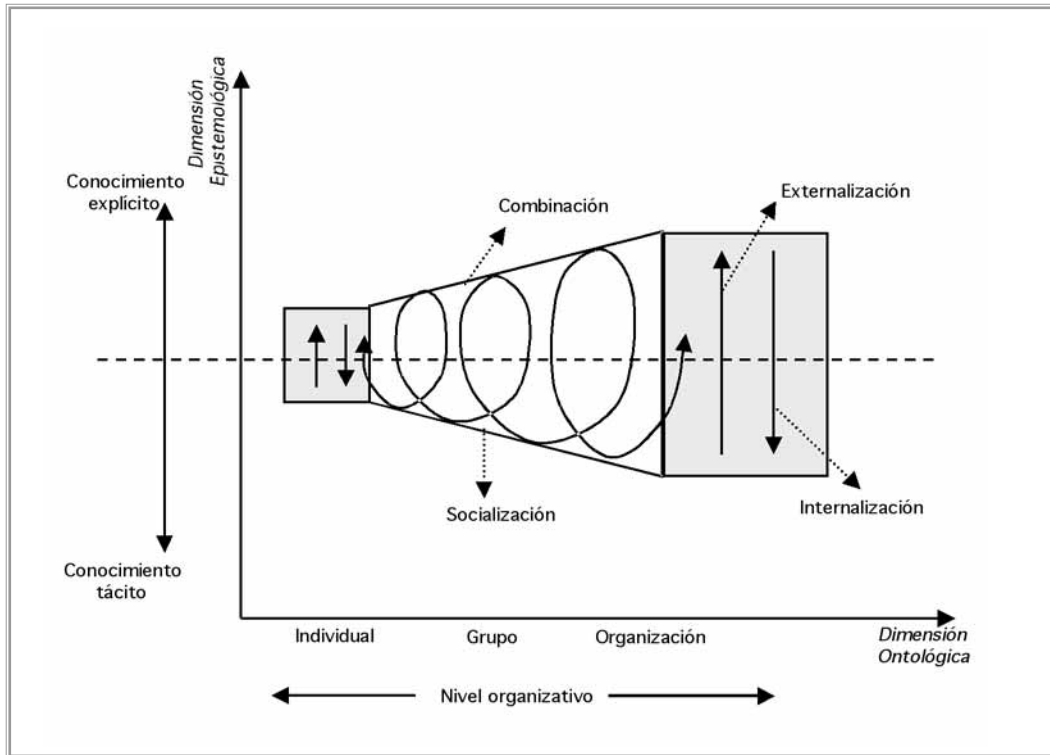


FIGURA 1. Espiral de creación de conocimiento organizativo (adaptado de NONAKA, 1994).

Esta perspectiva implica que el aprendizaje organizativo es diferente a la suma del aprendizaje individual de los miembros integrantes de la organización. En este mismo sentido, NELSON y WINTER (1982) señalan que reducir la memoria organizativa a las memorias individuales infravalora las relaciones entre dichas memorias individuales generadas por las experiencias compartidas en el pasado. Aunque las organizaciones crean conocimiento a partir de sus individuos, si el conocimiento individual no es compartido con otros individuos y grupos tendrá un impacto limitado sobre el aprendizaje y la acción organizativa. De esta forma, la creación de conocimiento organizativo (aprendizaje organizativo) debe ser considerada como un proceso mediante el cual el conocimiento poseído por los individuos es amplificado e interiorizado como parte de la base de conocimiento de la propia organización (NONAKA, 1994). El proceso de aprendizaje organizativo tiene lugar, en la medida en que el conocimiento es aceptado por los miembros de la organización y es utilizado, generando rutinas y procesos organizativos, de modo que dicho conocimiento se extiende más allá de la perspectiva de los individuos (INKPEN, 1997).

Con base en los anteriores argumentos, la creación de conocimiento en los acuerdos de cooperación puede contemplarse, siguiendo a NONAKA (1994) y completando el modelo dinámico de DOZ (1996), como un proceso secuencial e iterativo en varios niveles (véase la **figura 2**).

Nivel individual: Tras el establecimiento del acuerdo de cooperación, los individuos participantes (en representación de las organizaciones a las que pertenecen) se ven expuestos al conocimiento de otros individuos pertenecientes a otra organización (en la **figura 2**, los individuos de una empresa «A» interactúan con los de otra empresa participante «B»). Dichos individuos interpretan este conocimiento ajeno a partir de sus propios valores y sistemas de creencias (una parte de éstos particulares, y otra compartida en sus respectivas organizaciones), identificando y reconociendo las diferencias, en procesos y habilidades de los otros individuos y organizaciones, con respecto a las suyas y las de su organización. Estos procesos de exposición e interpretación conducen, por tanto, a un aprendizaje cognitivo individual (CROSSAN e INKPEN, 1994; INKPEN y CROSSAN, 1995). Posteriormente, una vez que dicho conocimiento ha sido absorbido individualmente, será utilizado por dichos individuos en sus relaciones e interacción con sus colegas de su organización original, produciéndose de nuevo un efecto de exposición e interpretación que traslada el conocimiento de una organización a personas de la otra organización con la que coopera (en la **figura 2**, los individuos «A» interactúan con sus colegas de la empresa matriz «A'»).

Nivel de grupo: A partir de este aprendizaje cognitivo individual y del ajuste de los comportamientos de dichos individuos, el conocimiento original y el nuevo se van compartiendo entre los individuos del grupo, que modifican sus propios mapas cognitivos, mediante procesos de socialización, combinación, externalización e internalización (NONAKA, 1994). Esta transmisión de conocimiento por distintas vías constituye un proceso de integración de conocimiento en grupos de individuos que conduce a un sistema de creencias y expectativas compartidos, a un marco unificador. Cabe destacar que estos procesos de integración a nivel de grupo pueden producirse paralelamente en dos ámbitos diferenciados: (1) la interacción con otros individuos que están involucrados en el acuerdo de cooperación establecido (y que pueden estar adscritos tanto a su propia empresa como a la otra empresa participante) y (2) la interacción con otros individuos pertenecientes a su propia empresa pero que no están directamente involucrados con la alianza establecida. El aprendizaje generado a nivel de grupo proporcionará, en el marco del acuerdo, las bases para mantener el acuerdo y aprovecharlo del modo más eficiente posible. Por otro lado, en el ámbito de las empresas participantes, dicho aprendizaje generado a nivel de grupo proporcionará las bases para combinar el nuevo conocimiento con el poseído previamente, y, a partir de ahí, reforzar las capacidades existentes y/o generar nuevas capacidades en cada una de las empresas matrices. Sin embargo, estos procesos de integración en los dos ámbitos mencionados no están exentos de barreras limitadoras del aprendizaje cognitivo y de comportamientos de los individuos y grupos involucrados. Dedicaremos más atención a dichas barreras un poco más adelante.

Nivel de organización: Finalmente, en la medida en que el aprendizaje generado a nivel de grupo, y los procesos de interacción entre los individuos y grupos, conducen a un cambio de las rutinas organizativas, como consecuencia de los cambios en los sistemas de creencias y valores de las organizaciones (acuerdo o empresa matriz), y por tanto en sus estructuras y/o estrategias, podremos decir que el conocimiento organizativo se ha institucionalizado culminando un ciclo del proceso de aprendizaje organizativo ¹⁷.

¹⁷ Téngase en cuenta que la estrategia se ha identificado también con la cognición directiva (MINTZBERG, AHLSTRAND y LAMPEL, 1998), y ésta constituye un sistema de creencias o comprensiones sobre las relaciones entre las cosas o sobre las relaciones entre las cosas y sus propias características (SPROULL, 1981), constituye el sistema de interpretación de la orga-

Cuando este aprendizaje organizativo se produce en el marco del acuerdo de cooperación constituye la base de ciertas rutinas organizativas que guían la gestión del acuerdo y la interrelación entre los socios. Dichas rutinas son, por tanto, el resultado conjunto del entendimiento entre los socios y del proceso de aprendizaje de los comportamientos que se requieren para la continuidad y la explotación y/o exploración del acuerdo; y generan la posibilidad de un acuerdo duradero y equilibrado en el tiempo, que permita a las partes, mientras perdure la relación, aprovechar más plenamente el potencial de la misma.

Por otro lado, cuando el aprendizaje organizativo se produce en el ámbito de las empresas participantes, constituye la conclusión de un proceso de interiorización de conocimientos y capacidades adquiridos a través del acuerdo que pueden asentar nuevas capacidades organizativas y fuentes potenciales de ventajas competitivas.

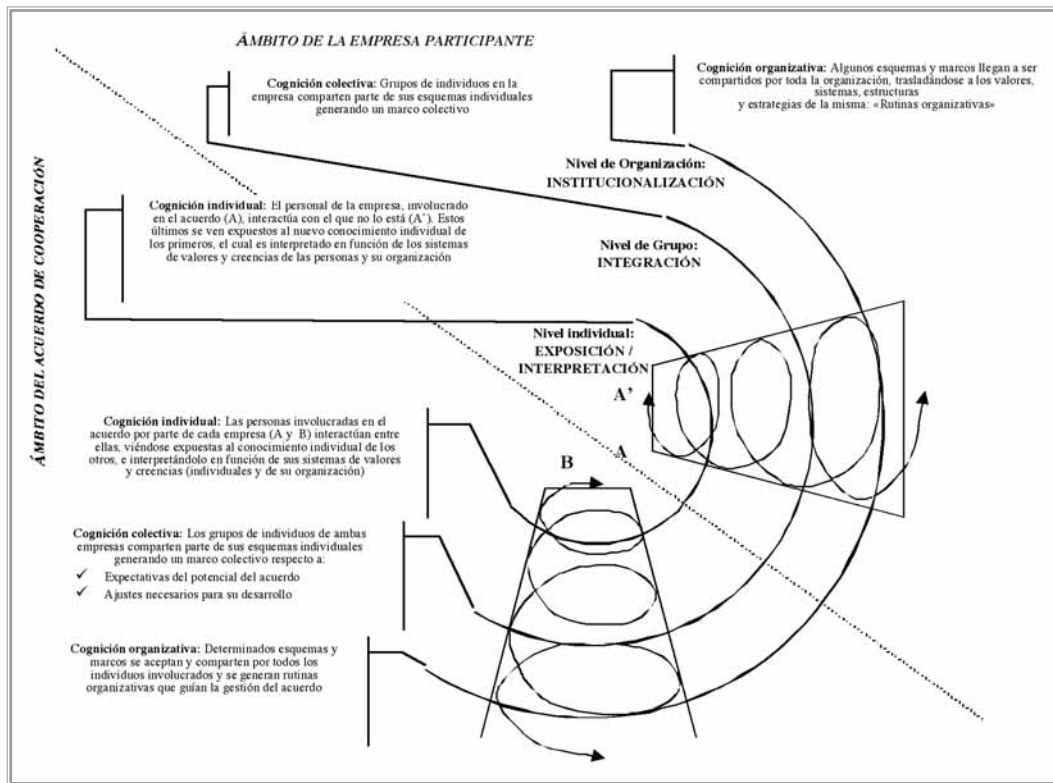


FIGURA 2. Interacción entre las espirales de creación de conocimiento en el contexto de la alianza y en el contexto de las empresas participantes.

nización (DAFT y WEICK, 1984), o constituye la lógica dominante de la organización (BETTIS y PRAHALAD, 1995) que le permite la interpretación como un sistema integrado (WEICK, 1979) a partir de la cual se desencadena la acción organizativa (DAFT y WEICK, 1984). Esta filosofía directiva (PEARCE, 1997), o lógica dominante, que constituye el fundamento profundo de la estrategia y que actúa como filtro perceptivo (BETTIS y PRAHALAD, 1995), determina el modo de gestionar

3.2.2. Condiciones para la generación de nuevo conocimiento organizativo a través de los acuerdos de cooperación.

El planteamiento expuesto hasta aquí nos lleva a considerar que para que la cooperación se traduzca en una vía de adquisición o generación de conocimiento es necesario que se produzcan procesos de aprendizaje organizativo en los dos ámbitos señalados: (1) el acuerdo de cooperación y (2) la empresa matriz (véase la **figura 2**).

En el ámbito del acuerdo se requiere, al menos, que las organizaciones que participan aprendan a gestionar el proceso y la relación, creando así el clima apropiado para la interacción y la transferencia de conocimientos entre los socios. En el marco de las empresas participantes, la creación de nuevo conocimiento organizativo se verá influida por la capacidad de absorción de la empresa (COHEN y LEVINTHAL, 1990; LANE y LUBATKIN, 1998) y por toda una serie de factores culturales y organizativos ya apuntados en la literatura ¹⁸.

En este punto, es necesario detener nuestra atención en los factores que pueden facilitar o dificultar los procesos de generación de conocimiento a nivel organizativo, tanto en el marco del acuerdo de cooperación desarrollado, como en el ámbito de las organizaciones que lo forman; así como en las consecuencias que esto puede tener sobre la generación de nuevas capacidades organizativas y, por consiguiente, de posibles ventajas competitivas.

El marco de la alianza: Parece evidente que para que se produzca cualquier tipo de aprendizaje en una relación interorganizativa es necesario que exista una interacción entre los individuos de las diversas organizaciones implicadas, durante un periodo de tiempo más o menos largo, dependiendo del tipo de conocimiento, tácito o explícito, que vaya a ser transferido. Dicha interacción per-

los negocios, la toma de decisiones estratégicas, las expectativas y valores compartidos en el seno de la organización, y el comportamiento de la organización (WEICK, 1979; SPROULL, 1981, DAFT y WEICK, 1984; BETTIS y PRAHALAD, 1995; PEARCE, 1997); en pocas palabras, determina el rumbo de la organización, dónde se encuentra y adónde llegará. Al mismo tiempo, el propio rumbo de la organización, su forma de gestión, las decisiones estratégicas que se tomen, las expectativas y valores compartidos en su seno, y su comportamiento como sistema, va conformando esa lógica dominante, retroalimentándola mediante un proceso de aprendizaje organizativo (SPROULL, 1981; DAFT y WEICK, 1984; BETTIS y PRAHALAD, 1995). De esta forma se produce un bucle, cuya dinámica es fuertemente inercial (HEDBERG, 1981; NELSON y WINTER, 1982; LEVITT y MARCH, 1988; MARCH, 1991; LEVINTHAL y MARCH, 1993; INKPEN y CROSSAN, 1995; BETTIS y PRAHALAD, 1995), que vincula de forma interactiva la arquitectura superficial de la estrategia, la estructura y los sistemas organizativos con las estructuras y fundamentos más profundos de la organización (SPROULL, 1981; BETTIS y PRAHALAD, 1995).

¹⁸ En este sentido, para que se produzca un efectivo aprendizaje organizativo, y en relación con la necesaria capacidad de absorción (COHEN y LEVINTHAL, 1990; LANE y LUBATKIN, 1998) ya referida, es necesario que las capacidades aprendidas del socio sean realmente interiorizadas en la empresa de forma que puedan ser aplicadas para la generación de valor en contextos diferentes a los del acuerdo de cooperación (WESTNEY, 1988; CROSSAN e INKPEN, 1994; INKPEN y CROSSAN, 1995; SIMONIN, 1997). Sin embargo, esta transferencia que anima el proceso de aprendizaje organizativo no es ni inmediata ni sencilla. En contra de las posturas más optimistas que, desde una perspectiva de los resultados del aprendizaje (MOWERY, OXLEY y SILVERMAN, 1996; SIMONIN, 1997; LANE y LUBATKIN, 1998), enfatizan la relación directa entre aprendizaje organizativo y éxito, se encuentran otras que, desde la perspectiva del aprendizaje organizativo como proceso, resaltan sus dificultades y cuestionan su relación con los resultados de la organización (LEVITT y MARCH, 1988; WESTNEY, 1988; MARCH, 1991; LEVINTHAL y MARCH, 1993; INKPEN y CROSSAN, 1995).

mitirá la exposición e interpretación del conocimiento y, en su caso, posteriormente, la integración e institucionalización del mismo. Así pues, cualquier factor que pueda afectar a la duración o continuidad de los acuerdos puede constituir un obstáculo para dicho aprendizaje.

Como hemos discutido, la literatura sobre cooperación interempresarial ha dedicado una considerable atención al estudio de los factores que influyen, directa o indirectamente, sobre la *performance* de los acuerdos, así como sobre la continuidad y estabilidad de la relación en el tiempo ¹⁹ (la **figura 3** sintetiza este conjunto de aportaciones). Aunque, dados los objetivos y características de este trabajo, no profundizaremos en la influencia de estos factores sobre la continuidad del acuerdo de cooperación, consideramos que constituyen un elemento fundamental en los procesos de aprendizaje (cognitivo y de comportamientos) para el mantenimiento de la alianza y la continuidad de la interacción entre los socios y, por tanto, se configuran como la base para el éxito del acuerdo de cooperación, para la consecución de los objetivos previstos (comunes y particulares) y para la generación de un entorno facilitador del aprendizaje que posibilite la puesta en común y el potencial aprendizaje de capacidades y conocimientos de carácter explícito y/o tácito.

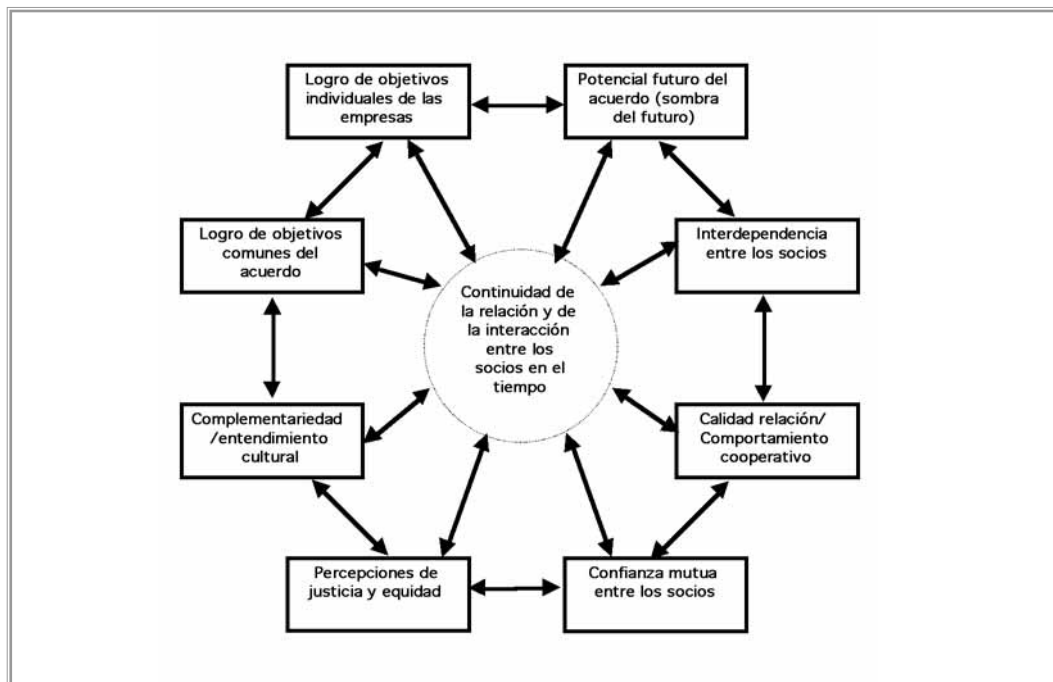


FIGURA 3. Principales factores con influencia sobre la continuidad de la relación entre las empresas participantes en el acuerdo.

¹⁹ Además de los apuntados anteriormente, son muchos otros los trabajos que, directa o indirectamente, abordan el estudio de factores como la *performance* de los acuerdos o su estabilidad. Véanse adicionalmente, entre otros, KILLING (1983), HARRIGAN (1986), KOGUT (1988b, 1989), PARKHE (1991, 1993b), HATFIELD y PEARCE II (1994), YAN y GRAY (1994), DUSSAUGE y GARRETTE (1995), ARIÑO (1995, 1996), DOZ (1996), y ARIÑO y DE LA TORRE (1998).

Es también cierto que en los acuerdos de cooperación pueden darse situaciones de aprendizaje desequilibrado entre los socios, lo cual puede ser causa de la aparición de sentimientos de desconfianza o de percepciones de comportamientos oportunistas y/o de una ruptura prematura de la relación. Sin embargo, las alianzas son relaciones dinámicas, en las que cada una de las empresas participantes va consiguiendo sus objetivos y va aprendiendo de sus socios a un ritmo diferente. Sólo la existencia de una relación de confianza mutua, en la que los socios se comportan de modo cooperativo, permite que los desequilibrios temporales puedan restablecer su balance a largo plazo (ESCRIBÁ, 1999, ESCRIBÁ y MENGUZZATO, 1999), concediendo a todos los socios la posibilidad de lograr el aprendizaje deseado.

Para que una empresa sea capaz de aprender en una relación de cooperación con otra(s) empresa(s) debe, además, tener la intención de hacerlo, es decir, debe tener objetivos de aprendizaje (HAMEL, 1991). Además, dado que, como hemos discutido, el aprendizaje se origina entre las personas que están en contacto durante la relación, quienes diseñen la alianza deberían transmitir dicha intención de aprendizaje a las personas que se impliquen en la puesta en marcha y el desarrollo del acuerdo. En este sentido, la rotación de personal dedicado al acuerdo puede facilitar el contacto de un mayor número de personas con las del socio cooperante, proporcionando así un mayor potencial de aprendizaje (PUCIK, 1988a, 1988b; ÚBEDA y SABATER, 2000); sin embargo, y en concordancia con nuestra argumentación respecto a los factores que influyen sobre la *performance* y continuidad del acuerdo, dicha rotación debe hacerse sin que afecte a la confianza generada entre los socios, ni a la continuidad y equilibrio de la relación.

Además, la mayor parte de las barreras al aprendizaje que típicamente se señalan para la generación de conocimiento organizativo pueden existir también en el ámbito de la organización constituida para la gestión del acuerdo de cooperación. Aunque apuntamos algunos de estos factores a continuación, cabe señalar aquí que, en la medida en que puedan limitar el aprendizaje cognitivo y/o de comportamientos necesarios para la buena gestión del acuerdo, constituirán una barrera importante para la utilización de las alianzas como herramienta de aprendizaje y generación de nuevas fuentes de ventaja competitiva.

Traspaso del conocimiento de la alianza a la empresa matriz: Algunas de las barreras que pueden limitar el aprovechamiento, por parte de las empresas participantes, del conocimiento generado en el ámbito de la alianza radican en las actitudes de determinados individuos que puedan verse amenazados por las innovaciones potencialmente provenientes de esta relación o que no consideren la alianza como una fuente legitimada para el aprendizaje (WESTNEY, 1988; INKPEN y CROSSAN, 1995). Para que se produzca dicho aprendizaje es necesario que exista una intención, una actitud abierta a la mejora y la novedad, e incluso líderes con una visión comprometida hacia el aprendizaje (HAMEL, 1991; KOFMAN y SENGE, 1993; NEVIS, DI BELLA y GOULD, 1995; WICK y LEÓN, 1995). Si no es así, como consecuencia de la falta de visión de la oportunidad de aprendizaje o de las características de las creencias y valores de los directivos, será muy difícil que la empresa consiga utilizar el conocimiento adquirido y generado en la relación para la mejora de sus capacidades competitivas (CROSSAN e INKPEN, 1995).

Por otro lado, las características de la empresa con la que se coopera también pueden facilitar o dificultar la transferencia de conocimiento (COHEN y LEVINTHAL, 1990; MOWERY, OXLEY y SILVERMAN, 1996; LANE y LUBATKIN, 1998). Su grado de competencia en la realización de determinadas actividades o en el control de determinados conocimientos determinan a lo largo de la relación el potencial de lo que puede ser aprendido (CROSSAN e INKPEN, 1995). Adicionalmente, su grado de transparencia y su comportamiento, más o menos abierto, influirán sobre la facilidad para la interpretación e integración del conocimiento de dicha empresa (HAMEL, 1991). En ocasiones, además, las excesivas diferencias entre los socios pueden provocar un elevado grado de ambigüedad respecto al potencial de las ventajas competitivas que podrían obtenerse de la relación de cooperación, lo cual genera malentendidos y dificulta en gran medida el desarrollo y la continuidad del acuerdo (PARKHE, 1991; HÅKANSON, 1993; DOZ, 1996; SAXTON, 1997).

En el ámbito de las empresas participantes: Cabe destacar aquí la posibilidad de que parte, o incluso la totalidad, del conocimiento individual que los miembros de una empresa han aprendido a través de la interacción con los miembros de la otra organización pueda no ser trasladado al nivel organizativo, o ni siquiera a nivel de grupo. Entre otros factores, el aprovechamiento que la empresa pueda hacer del conocimiento al que accede a través de la alianza dependerá de la capacidad de absorción de la empresa (COHEN y LEVINTHAL, 1990). A su vez, dicha capacidad de absorción vendrá determinada por la habilidad de la empresa para desarrollar políticas correctas de gestión del conocimiento, involucrando y combinando prácticas de recursos humanos, sistemas de comunicación, estructuras organizativas, etc.

Así pues, recapitulando, podemos considerar que para que se produzca un aprendizaje organizativo que posibilite, a las empresas que cooperan, el aprovechamiento del nuevo conocimiento en conexión con su ventaja competitiva es necesario que se produzca un doble proceso de aprendizaje, en el marco de la alianza y en el de cada una de las empresas cooperantes. El primero de estos procesos es fundamental para la continuidad y estabilidad del acuerdo, así como para su potencial de éxito. El segundo es necesario para que las empresas matrices integren el conocimiento adquirido a través de la alianza y lo utilicen como base para la generación de nuevas capacidades estratégicas y, por tanto, lo aprovechen a través de la búsqueda o fortalecimiento de ventajas competitivas.

CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Las últimas dos décadas han sido testigo de un crecimiento mundial sin precedentes en el número de acuerdos estratégicos entre empresas. Esta creciente importancia de la cooperación interempresarial, junto con su inherente complejidad, han generado un interés progresivo por el estudio de este fenómeno, lo cual se ha materializado en una vasta, pero fragmentada literatura sobre el mismo (OLIVER, 1990; OSBORN y HAGEDOORN, 1997). En modesta respuesta a las demandas que plantea la anterior constatación, con este trabajo, hemos tratado de desarrollar un marco conceptual

que, basado en el conocimiento y en los procesos de aprendizaje, creemos que integra, para el estudio de los procesos de cooperación entre empresas, una amplia serie de corrientes, aportaciones y conceptos dispersos en esa literatura.

Hasta ahora se ha progresado considerablemente en el estudio de determinados aspectos relativos a los acuerdos de cooperación: los motivos que justifican su utilización, las características de las diferentes formas y estructuras más extendidas, etc.²⁰. Otros aspectos sólo podemos intuirlos o comenzar a desvelarlos: la importancia del proceso dinámico de la cooperación (RING y VAN DE VEN, 1994; DOZ, 1996; NOOTEBOOM, BERGER y NOORDENHAVEN, 1997), los procesos de interacción y sus efectos sobre la *performance* y la confianza entre los socios (ESCRIBÁ y MENGUZZATO, 1999), la importancia de las condiciones iniciales en los resultados posteriores (HÅKANSON, 1993; DOZ, 1996; SAXTON, 1997), la dificultad de medir los resultados de la cooperación (GERINGER y HÉBERT, 1991; CROSSAN e INKPEN, 1995; ARIÑO, 1996), etc. Por delante nos queda un largo e incierto, pero alentador, camino. Dado que el conocimiento y el aprendizaje pueden ayudar a explicar los motivos por los cuales las empresas cooperan, así como la dinámica de esos acuerdos y sus resultados, creemos necesario comenzar a observar y tratar de comprender este fenómeno desde una perspectiva integradora en torno al conocimiento organizativo.

En esta línea, consideramos fundamental la comprensión de que la búsqueda de nuevas capacidades a través de la cooperación viene determinada por la necesaria coexistencia de dos procesos de aprendizaje organizativo, en los ámbitos de la alianza y de las empresas matrices. Para que una empresa pueda aprovechar el potencial de adquisición y generación de conocimiento, útil para la creación de ventajas competitivas, a través de la cooperación interempresarial ha de ser capaz de gestionar correctamente los acuerdos en los que participa y, al mismo tiempo, ha de poseer la capacidad de absorción necesaria para integrar el nuevo conocimiento con el poseído previamente, aspecto clave en la generación de nuevas capacidades nucleares.

En el estudio de este fenómeno es, por tanto, fundamental considerar los factores facilitadores e inhibidores del aprendizaje, en los dos ámbitos señalados. La complejidad del análisis es mayor, si cabe, en el ámbito de la alianza, puesto que la *performance* del acuerdo depende de procesos de aprendizaje desarrollados por cada uno de los socios participantes, de modo que son muchos más los factores no controlables por la organización.

La reciente corriente de investigación, conocida como «Gestión del Conocimiento», deberá, por tanto, considerar las peculiaridades del desarrollo de alianzas –las ambigüedades de la dirección compartida, los peligros e inconvenientes de la cooperación, los factores y procesos que facilitan el éxito o fracaso de los acuerdos, etc.– a la hora de proponer esta opción estratégica como una herramienta útil para la generación de conocimiento organizativo.

²⁰ Véanse, entre otras, las revisiones de KOGUT (1988a), HARRIGAN (1988), BORYS y JEMISON (1989), OLIVER (1990), PARKHE (1993a), AUSTER (1994), SANCHIS y URRA (1994); GULATI (1995a, 1995b), GRANDORI y SODA (1995), y URRA (1998, 1999).

Por otro lado, la importancia de los procesos de aprendizaje en el propio desarrollo de los acuerdos y en la generación de nuevas capacidades, cooperativas y competitivas, reclama la ampliación de nuestras perspectivas de análisis. Así, por ejemplo, la aplicación de los enfoques institucionales (MEYER y ROWAN, 1977; DIMAGGIO y POWELL, 1983; SCOTT, 1987; ZUCKER, 1987) derivados de la sociología (BERGER y LUCKMANN, 1967) permite el estudio y análisis de los procesos de institucionalización en el nivel organizativo; que serán, sin duda, útiles para explicar las interpretaciones de la realidad del fenómeno compartidas por diferentes actores de la organización. Este análisis promete ser el nexo con las aportaciones del área de la cognición individual y colectiva (WEICK, 1979; SCHWENK, 1984; SIMS, GIOIA y ASOCIADOS, 1986; SCHWENK, 1988; MEINDL, SUTTBART y PORAC, 1996; EDEN y SPENDER, 1998), así como con los trabajos procedentes de la psicología social (LANGER, 1975; NISBETT y ROSS, 1980) y de la *behavioural decision theory* (TVERSKY y KAHNEMAN, 1974; KAHNEMAN y TVERSKY, 1984); estamos convencidos de que estas aportaciones permitirán acotar y estudiar numerosos factores facilitadores e inhibidores del aprendizaje, tanto en un nivel de análisis individual, como organizativo, pasando por el nivel del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 33-46.
- ANDERSON, E. (1990): «Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance», *Sloan Management Review*, Vol. 31, N.º 2: 19-30.
- ARIÑO, A. (1995): *Inter-firm collaborative ventures: Performance and Cooperative Behavior*, Tesis Doctoral no publicada, University of California, L. A.
- ARIÑO, A. (1996): *Measures of Collaborative Venture Performance: An Analysis of Construct Validity*, Documento interno de trabajo, IESE, Universidad de Navarra.
- ARIÑO, A. y DE LA TORRE, J. (1998): «Learning from failure: Towards an evolutionary model of Collaborative Ventures», *Organization Science*, Vol. 9, N.º 3: 306-325.
- AUSTER, E. R. (1994): «Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation», en P. SHRIVASTAVA, A. HUFF y J. DUTTON (Eds.) (1994): *Advances in Strategic Management*, Vol. 10B: 3-40, JAI Press, Connecticut.
- AXELROD, R. (1984): *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York. Edición revisada: AXELROD, R. (1986): *La evolución de la cooperación*, Alianza Editorial, Madrid.
- BARNEY, J. B. (1986): «Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy», *Management Science*, Vol. 32, N.º 10, October: 1.231-1.241.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, N.º 1: 99-120.
- BEAMISH, P. W. (1994): «Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance», *Management International Review*, Vol. 34, Special Issue: 60-74.

- BETTIS, R. A. y PRAHALAD, C. K. (1995): «The Dominant Logic: Retrospective and Extension», *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 5-14.
- BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. (1967): *The Social Construction of Reality*, Anchor Books, New York. Edición revisada: BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. (1995): *La Construcción Social de la Realidad*, (decimotercera reimpresión de la primera edición en castellano de 1968, traducida por S. ZULUETA), Amorrortu, Buenos Aires.
- BORYS, B. y JEMISON, D. (1989): «Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations», *Academy of Management Review*, Vol. 14, N.º 2: 234-249. Revisada la edición en R. CULPAN (Ed.) (1993): *Multinational Strategic Alliances*: 33-58, IBP, New York.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. (1988): «A Theory of Cooperation in International Business», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 31-53, Lexington Books, New York.
- CHILD, J. (1997): «Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect», *Organization Studies*, Vol. 18, N.º 1: 43-76.
- CHOO, Ch. W. (1998): *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York.
- CHOI, Ch. J. y LEE, S. H. (1997): «A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships», en P. W. BEAMISH y J. P. KILLING (Eds.) (1997): *Cooperative Strategies. European Perspectives*: 33-58, The New Lexington Press, San Francisco.
- COASE, H. (1937): «The Nature of the Firm», *Economica*, IV: 386-405. Revisada la edición: «La Naturaleza de la Empresa», en L. PUTTERMAN (Ed.) (1994): *La Naturaleza Económica de la Empresa*: 93-111, Alianza, Madrid.
- COHEN, M. D. (1991): «Individual Learning and Organizational Routines: Emerging Connections», *Organization Science*, Vol. 2, N.º 1, February: 135-139.
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990): «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 35, March: 128-152.
- CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (1988): «Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 3-30, Lexington Books, New York.
- CROSSAN, M. M. e INKPEN, A. C. (1994): «Promise and Reality of Learning Through Alliances», *The International Executive*, Vol. 36, N.º 3, May-June: 263-273.
- CROSSAN, M. M. e INKPEN, A. C. (1995): «The Subtle Art of Learning Through Alliances», *Business Quarterly*, Winter: 69-78.
- DAFT, R. L. y WEICK, K. E. (1984): «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, Vol. 9, N.º 2: 284-295.
- DEEDS, D. L. y HILL, C. W. L. (1996): «Strategic alliances and the rate of new product development», *Journal of Business Venturing*, Vol. 11: 41-55.
- DEMSETZ, H. (1991): «The Theory of the Firm Revisited», en O. E. WILLIAMSON y S. G. WINTER (Eds.) (1991): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*: 159-178, Oxford University Press, New York.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, Vol. 35, N.º 12, December: 1.504-1.511.
- DiMAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. (1983): «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, Vol. 48: 147-160. Revisada la edición en D. S. PUGH (Ed.) (1997): *Organization Theory*, 4th Ed.: 435-459, Penguin Books, London.

- DYER, J. H. y OUCHI, W. G. (1993): «Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge», *Sloan Management Review*, Fall: 51-63.
- DODGSON, M. (1993): «Organizational Learning: A Review of Some Literature», *Organization Studies*, 14/3: 375-394.
- DOZ, Y. L. (1996): «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?», *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 55-83.
- DUNCAN, R. y WEISS, A. (1979): «Organizational Learning: Implications for Organizational Design», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 75-123.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1995): «Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry», *Journal of International Business Studies*, Third Quarter: 505-530.
- EDEN, C. y SPENDER, J.-C. (Eds.) (1998): *Managerial and Organizational Cognition*, SAGE, London.
- ESCRIBÁ, A. (1999): *Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas: Un Estudio Cualitativo*, Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia, Valencia.
- ESCRIBÁ, A. y MENGUZZATO, M. (1999): «Determinantes y Efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas», *ICADE*, N.º 48: 25-43.
- FESTINGER, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford. Edición revisada: FESTINGER, L. (1975): *Teoría de la Disonancia Cognoscitiva* (traducción de J. E. MARTÍN), Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- FIOL, C. M. y LYLES, M. A. (1985): «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, Vol. 10, N.º 4: 803-813.
- FRIEDLANDER, F. (1983): «Patterns of Individual and Organizational Learning», en S. SRIVASTVA y ASOCIADOS (1983): *The Executive Mind*: 192-220, Jossey-Bass, San Francisco.
- GERINGER, J. M. y HÉBERT, L. (1991): «Measuring Performance of International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 22: 249-264.
- GHOSHAL, S. y MORAN, P. (1996): «Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, Vol. 21, N.º 1: 13-47.
- GOMES-CASSERES, B. (1987): «Joint Venture Instability: Is It a Problem?», *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, Summer: 97-102.
- GRANDORI, A. y SODA, G. (1995): «Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms», *Organization Studies*, 16/2: 183-214.
- GRANT, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation», *California Management Review*, Spring: 114-135.
- GRANT, R. M. (1996): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue: 109-122.
- GRANT, R. M. y BADEN-FULLER, Ch. (1995): «A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration», *Academy of Management Journal*, Issue Best Paper Proceedings: 17-21.
- GULATI, R. (1995a): «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N.º 1: 85-112.
- GULATI, R. (1995b): «Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis», *Administrative Science Quarterly*, 40, December: 619-652.

- HAGEDOORN, J. (1993): «Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences», *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 371-385.
- HAGEDOORN, J. y SCHAKENRAAD, J. (1994): «The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance», *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 291-309.
- HÄKANSON, L. (1993): «Managing cooperative research and development: partner selection and contract design», *R&D Management*, Vol. 23, N.º 4: 273-285.
- HAMEL, G. (1991): «Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances», *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 83-103.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. y PRAHALAD, C. K. (1989): «Collaborate with Your Competitors -and Win», *Harvard Business Review*, January-February: 133-139.
- HARRIGAN, K. R. (1986): *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, MA.
- HARRIGAN, K. R. (1988): «Strategic Alliances and Partner Asymmetries» en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 205-226, Lexington Books, New York.
- HATFIELD, L. y PEARCE II, J. A. (1994): «Goal Achievement and Satisfaction of Joint Ventures», *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, N.º 5: 423-449.
- HEDBERG, B. (1981): «How organizations learn and unlearn», en P. C. NYSTROM y W. H. STARBUCK (Eds.) (1981): *Handbook of organizational design*, Vol. 1: 3-27, Oxford University Press, London.
- HENNART, J.-F. (1988): «A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 361-374.
- HILL, Ch. W. L. (1990): «Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, Vol. 15, N.º 3: 500-513.
- HU, M. Y. y CHEN, H. (1996): «An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China», *Journal of Business Research*, Vol. 35: 165-173.
- HUBER, G. P. (1991): «Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures», *Organization Science*, Vol. 2, N.º 1: 88-115.
- INKPEN, A. C. (1997): «An Examination of Knowledge Management in International Joint Ventures», en P. W. BEAMISH y J. P. KILLING (Eds.) (1997): *Cooperative Strategies. North American Perspectives*: 337-369, The New Lexington Press, San Francisco.
- INKPEN, A. C. y BEAMISH, P. W. (1997): «Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N.º 1: 177-202.
- INKPEN, A. C. y CROSSAN, M. M. (1995): «Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning», *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N.º 5, September: 595-618.
- KAHNEMAN, D. y TVERSKY, A. (1984): «Choices, Values, and Frames», *American Psychologist*, Vol. 39, N.º 4, April: 341-350.
- KANTER, R. M. (1994): «Collaborative Advantage: The Art of Alliances», *Harvard Business Review*, julio-agosto: 96-108.
- KHANNA, T.; GULATI, R. y NOHRIA, N. (1998): «The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope», *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 193-210.
- KILLING, J. P. (1983): *Strategies for joint venture success*, Praeger, New York.

- KIM, D. H. (1993): «The Link between Individual and Organizational Learning», *Sloan Management Review*, Fall: 37-50.
- KOFMAN, F. y SENGE, P. M. (1993): «Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations», *Organizational Dynamics*, Vol. 2, N.º 22: 5-23.
- KOGUT, B. (1988a): «Joint ventures: theoretical and empirical perspectives», *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 319-332.
- KOGUT, B. (1988b): «A Study of the Life Cycle of Joint Ventures», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 169-185, Lexington Books, New York.
- KOGUT, B. (1989): «The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry», *Journal of Industrial Economics*, Vol. 38, N.º 2: 183-198.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the Firm, Combine Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, Vol. 3, N.º 3, August: 383-397.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): «Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation», *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N.º 4: 625-643.
- LADO, A. A. y KEDIA, B. L. (1992): «Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: Un marco integrador», *Economía Industrial*, N.º 283, Enero-Febrero: 49-60.
- LANE, P. J. y LUBATKIN, M. (1998): «Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning», *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 461-477.
- LANGER, E. J. (1975): «The Illusion of Control», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, N.º 2: 311-328.
- LEONARD-BARTON, D. (1992a): «Core Compatibilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development», *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue: 111-125.
- LEONARD-BARTON, D. (1992b): «The Factory as a Learning Laboratory», *Sloan Management Review*, Fall: 23-38.
- LEVINTHAL, D. A. y MARCH, J. G. (1993): «The Myopia of Learning», *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 95-112.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. (1988): «Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, Vol. 14: 319-340.
- LORANGE, P. (1997): «Black-Box Protection of Your Core Competencies in Strategic Alliances», en P. W. BEAMISH y J. P. KILLING (Eds.) (1997): *Cooperative Strategies. European Perspectives*: 59-73, The New Lexington Press, San Francisco.
- LYLES, M. (1987): «Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms», *Columbia Journal of World Business*, Summer: 79-85.
- LYLES, M. (1988): «Learning among Joint Venture-Sophisticated Firms», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 301-316, Lexington Books, New York.
- MARCH, J. G. (1991): «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, Vol. 2, N.º 1, February: 71-87.
- MEINDL, J. R.; STUBBART, Ch. y PORAC, J. F. (Eds.) (1996): *Cognition Within and Between Organizations*, SAGE, London.
- MENGUZZATO, M. (1992b): «La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90», *Revista de Organización y Dirección*, Octubre-Noviembre, 54-62.
- MENGUZZATO, M. (1995): «La triple lógica de las alianzas estratégicas», en CUERVO, A. (Dir.): *Dirección de Empresas de los Noventa: Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Madrid; Civitas, 503-523.

- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1995): «Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción», *Información Comercial Española*, N.º 746, Octubre: 7-24.
- MEYER, J. W. y ROWAN, B. (1977): «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, Vol. 83: 340-363.
- MINTZBERG, H. (1998a): «Five P's for Strategy», en H. MINTZBERG; J. B. QUINN y S. GHOSHAL (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*: 13-21, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- MINTZBERG, H. (1998b): «Crafting Strategy», en H. MINTZBERG; J. B. QUINN y S. GHOSHAL (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*: 110-120, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- MORASCH, K. (1995): «Moral hazard and optimal contract form for R&D cooperation», *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 28: 63-78.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E. y SILVERMAN, B. S. (1996): «Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue: 77-91.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge. Revisado el capítulo 5: «De Una Teoría Evolutiva del Cambio Económico», en L. PUTTERMAN (Ed.) (1994): *La Naturaleza Económica de la Empresa*: 225-238, Alianza, Madrid.
- NEVIS, E. C., DI BELLA, A. J. y GOULD, J. M. (1995): «Understanding Organizations as Learning Systems», *Sloan Management Review*, Winter (2), 73-85.
- NISBETT, R. y ROSS, L. (1980): *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Prentice-Hall, New Jersey.
- NONAKA, I. (1994): «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, Vol. 5, N.º 1: 14-37.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H. y NOORDERHAVEN, N. G. (1997): «Effects of Trust and Governance on Relational Risk», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.º 2: 308-338.
- OLIVER, Ch. (1990): «Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions», *Academy of Management Review*, Vol. 15, N.º 2: 241-265.
- OSBORN, R. N. y HAGEDOORN, J. (1997): «The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.º 2: 261-278.
- PARKHE, A. (1991): «Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances», *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter: 579-601.
- PARKHE, A. (1993a): «Messy» research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures», *Academy of Management Review*, Vol. 18, N.º 2: 227-268.
- PARKHE, A. (1993b): «Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation», *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N.º 4: 794-829.
- PEARCE, R. J. (1997): «Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N.º 1: 203-225.

- POLANY, M. (1962): *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, University of Chicago Press, Chicago [(en GRANT y BADEN-FULLER (1995)].
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, Vol. 68, N.º 3, May-June: 79-91.
- PUCIK, V. (1988a): «Strategic Alliances with the Japanese: Implications for Human Resource Management», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.): *Cooperative Strategies in International Business*: 487-498, Lexington Books, New York.
- PUCIK, V. (1988b): «Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda», *Human Resource Management*, Vol. 27, N.º 1, Spring: 77-93.
- PUCIK, V. (1991): «Technology Transfer in Strategic Alliances: Competitive Collaboration and Organizational Learning», en T. AGMON y M. A. VON GLINOW (Eds.) (1991): *Technology Transfer in International Business*: 121-138, Oxford University Press, New York.
- REICH, R. B. y MANKIN, E. D. (1986): «Joint ventures with Japan give away our future», *Harvard Business Review*, March-April: 78-86.
- RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1994): «Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships», *Academy of Management Review*, Vol. 19, N.º 1: 90-118.
- SAFÓN, V. (1997): «Creación y desarrollo de conocimiento en la organización», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, N.º 2: 115-126.
- SALAS, V. (1989): «Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas», *Economía Industrial*, N.º 266, Marzo-Abril: 47-60.
- SANCHIS, J. R. y URRA, J. A. (1994): «Las Alianzas Estratégicas Globales. Un estudio empírico», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 3, N.º 2: 83-102.
- SASAKI, T. (1993): «What the Japanese have Learned from Strategic Alliances», *Long Range Planning*, Vol. 26, N.º 6: 41-53.
- SAXTON, T. (1997): «The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.º 2: 443-461.
- SCOTT, R. (1987): «The adolescence of institutional theory», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32: 493-511.
- SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): «Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views», *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N.º 1: 107-129.
- SCHWENK, Ch. R. (1984): «Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making», *Strategic Management Journal*, Vol. 5: 111-128.
- SCHWENK, Ch. R. (1988): «The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making», *Journal of Management Studies*, Vol. 25, N.º 1, January: 41-55.
- SIMONIN, B. L. (1997): «The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N.º 5, October: 1.150-1.174.
- SIMS, H. P. Jr.; GIOIA, D. A. y Asociados (1986): *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SPOULL, L. S. (1981): «Beliefs in organizations», en P. C. NYSTROM y W. H. STARBUCK (Eds.) (1981): *Handbook of organizational design*, Vol. 1: 203-224, Oxford University Press, London.
- TEECE, J. D. (1998): «Capturing Value from Knowledge Assets», *California Management Review*, Vol. 40, N.º 3: 55-80.

- TEECE, J. D.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N.º 7: 509-533.
- TIEMESSEN, I., LANE, H. W.; CROSSAN, M. M. e INKPEN, A. C. (1997): «Knowledge Management in International Joint Ventures», en P.W. BEAMISH y J. P. KILLING (Eds.): *Cooperative Strategies. North American Perspectives*, 370-399, The New Lexington Press, San Francisco.
- TVERSKY, A. y KAHNEMAN, D. (1974): «Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases», *Science*, Vol. 185, N.º 27, September: 1.124-1.131.
- ÚBEDA, M. y SABATER, V. (2000): «Hacia un modelo conjunto de aprendizaje organizativo en la cooperación interempresas», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 55, N.º 169: 159-180.
- URRA, J. A. (1998): «Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, N.º 1: 77-94.
- URRA, J. A. (1999): «Cooperación Empresarial: revisión y tendencias», *Revista de Estudios Financieros*, N.º 200, Vol. 2, Noviembre: 275-396.
- VAN DE VEN, A. H. (1976): «On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations», *Academy of Management Review*, October: 24-36.
- VON KROGH, G; ROOS, J. y SLOCUM, K. (1994): «An essay on corporate epistemology», *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 53-71.
- WALSH, J. P. y UNGSON, G. R. (1991): «Organizational Memory», *Academy of Management Review*, Vol. 16, N.º 1: 57-91.
- WEICK, K. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, Random House, New York.
- WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5: 171-180.
- WERNERFELT, B. (1989): «From critical resources to corporate strategy», *Journal of General Management*, Vol. 14, N.º 3, Spring: 4-12.
- WERNERFELT, B. (1995): «The Resource-based View of the Firm: Ten Years After», *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 171-174.
- WESTNEY, D. E. (1988): «Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies», en F. J. CONTRACTOR y P. LORANGE (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 339-346, Lexington Books, New York.
- WICK, C. W. y LEÓN, L. S. (1995): «From Ideas to Action: creating a learning organization», *Human Resource Management*, Vol. 34, N.º 2: 299-311.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York. Edición revisada: WILLIAMSON, O. E. (1987): *Las instituciones económicas del capitalismo*, CECSA, México.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): «Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N.º 2: 269-296.
- WINTER, S. G. (1987): «Knowledge and Competence as Strategic Assets», en D. J. TEECE (Ed.) (1987): *The Competitive Challenge*: 159-184, Harper & Row, New York.
- YAN, A. y GRAY, B. (1994): «Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study», *Academy of Management Journal*, Vol. 37: 1.478-1.517.
- ZUCKER, L. G. (1987): «Institutional theories of organization», *Annual Review of Sociology*, Vol. 13: 443-464.