

EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS A TRAVES DE UNA JOINT VENTURE

María del Mar Benavides Espinosa, maria.m.benavides@uv.es , Universitat de València

Salvador Roig Dobon, salvador.roig@uv.es , Universitat de València

RESUMEN

Cada vez más, el entorno exige a las empresas que sean más flexibles y capaces de responder a los cambios que se produzcan en él, la adquisición y utilización de nuevo conocimiento puede ser un recurso crítico para responder de forma adecuada a estos cambios. Ésto ha dado lugar a la aparición de la sociedad del conocimiento, la cual impone nuevas exigencias a las organizaciones (Claver y Zaragoza, 2007). La ventaja competitiva se asienta cada vez más en activos estratégicos, como lo es el conocimiento y los recursos que son necesarios para su gestión y transferencia.

Una eficaz transferencia de conocimiento requiere como principal facilitador la puesta en marcha de prácticas de recursos humanos que la faciliten entre los miembros implicados. De forma particular, facilitar reuniones y encuentros entre el personal, diseñar espacios para que las personas puedan reunirse de manera informal e intercambiar ideas y compartir conocimiento.

La creación y desarrollo de alianzas estratégicas en general, y de joint venture, en particular, fuerza a los altos directivos a preparar informes para los máximos ejecutivos de la compañía y a reunirse con los distintos directores de alianzas y jefes de proyectos. La relación que surge entre ellos obliga a compartir la información general sobre el funcionamiento de la cooperación y sobre las prácticas de RRHH que dan mejores resultados. De hecho, la transferencia de nuevo conocimiento es el producto de una interacción dinámica entre los trabajadores del conocimiento en sus tres roles: empleados de base, directivos medios y altos directivos.

Las hipótesis se contrastan mediante un modelo de ecuaciones estructurales, analizando una muestra compuesta por 74 empresas (51 empresas españolas, y 23 del resto del mundo). Hemos revisado la literatura relacionada con este tema y no hemos encontrado muchos estudios empíricos que traten sobre ello.

Palabras clave: transferencia de conocimiento, joint venture, recursos humanos y prácticas de recursos humanos.

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TRANSFERRING KNOWLEDGE THROUGH AND JOINT VENTURE

ABSTRACT

In an increasingly demanding environment that requires firms to be more flexible and able to respond to the changes that take place, the acquisition and use of new knowledge can be a critical resource for providing an adequate response to these changes. This situation has paved the way for the appearance of a knowledge-based society, which imposes new demands on organizations (Claver and Zaragoza, 2007). Competitive advantage is increasingly based on strategic assets, such as knowledge and resources that are necessary to manage and transfer it.

Efficient transfer of knowledge requires as a main enabler, introducing human resource practices that give the members involved access to this knowledge. In particular, arranging meetings between staff, designing spaces so that people can meet informally and exchange ideas and share knowledge, and efficiency in generating knowledge requires skill from individuals in particular knowledge areas

The creation and development of strategic alliances in general, and joint ventures in particular, oblige top managers to prepare reports for companies' CEOs and meet different managers from alliances and project heads. The relationship that arises obliges them to share general information on the functioning of the firm and on HR practices that give the best results. In fact, the transfer of new knowledge is the product of a dynamic interaction between knowledge workers in their three roles: 1. normal employees, 2. mid-level managers and 3 top level managers.

The hypotheses were contrasted via a structural equation model using a sample of 74 firms, 51 of which were Spanish and 23 from the rest of the world, which had recently cooperated in a joint venture. We carried out an in-depth review of the literature which revealed that few studies have either theoretically or empirically address this question.

Keywords: knowledge transfer, joint venture, human resources, human resource practices

EL ROL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS A TRAVES DE UNA JOINT VENTURE

Introducción

Cada vez más, el entorno exige a las empresas que sean más flexibles y capaces de responder a los cambios que se produzcan en él, la adquisición y utilización de nuevo conocimiento puede ser un recurso crítico para responder de forma adecuada a estos cambios. Ésto ha dado lugar a la aparición de la sociedad del conocimiento, la cual impone nuevas exigencias a las organizaciones (Claver y Zaragoza, 2007). La ventaja competitiva se asienta cada vez más en activos estratégicos, como lo es el conocimiento y los recursos que son necesarios para su gestión y transferencia.

1. Transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento puede darse de unos individuos a otros, de unos departamentos a otros, de unas empresas a otras, o de la combinación de estas situaciones. Cuando los conocimientos están localizados en personas, la transferencia pasa por la movilidad o rotación de los recursos humanos, teniendo una especial atención a las relaciones internas de la empresa. Una eficaz transferencia de conocimiento requiere como principal facilitador la puesta en marcha de prácticas de recursos humanos que la faciliten entre los miembros implicados. De forma particular, facilitar reuniones y encuentros entre el personal, diseñar espacios para que las personas puedan reunirse de manera informal e intercambiar ideas y compartir conocimiento. La eficiencia en la generación de conocimiento requiere la cualificación de los individuos en áreas particulares de conocimiento (Grant, 1996). La incompetencia del personal es un impedimento serio para el trasvase de conocimiento se pueda producir. Las empresas pueden cambiar esta situación despidiendo y contratando personal (Kogut y Zander, 1995).

2. El papel de los RRHH en la transferencia de conocimientos mediante joint venture

La creación y desarrollo de alianzas estratégicas en general, y de joint venture, en particular, fuerza a los altos directivos a preparar informes para los máximos ejecutivos de la compañía y a reunirse con los distintos directores de alianzas y jefes de proyectos. La relación que surge entre ellos obliga a compartir la información general sobre el funcionamiento de la cooperación y sobre las prácticas de RRHH que dan mejores resultados.

Pero, ¿quiénes son los responsables de la transferencia de conocimiento en la organización? Ningún departamento o grupo de expertos tiene la responsabilidad exclusiva de la transferencia de nuevo conocimiento. Para integrar ciertas clases de conocimiento en las actividades de la empresa, se requiere la existencia de un staff interno cualificado, que establezca los procedimientos organizativos, rutinas, capacidades complementarias y relaciones interempresariales (Cohen y Levinthal, 1990). Por tanto, en un entorno donde la habilidad para la transferencia de conocimiento se convierte en una clave de ventaja competitiva, los directivos de todos los niveles: la alta dirección, mandos intermedios y supervisores, tendrán que desarrollar esta capacidad (Ghoshal, Arnzen, y Brownfield, 1992).

Los empleados base están inmersos en los detalles del día a día. Los directivos seniors de alto nivel proveen de un sentido a la dirección para la creación de grandes conceptos que identifican los hechos comunes que se encadenan aparentemente actividades dispares o negocios. Los directivos de nivel medio sintetizan el conocimiento tácito que tiene los empleados de base y los que tiene los ejecutivos de alto nivel. Haciéndolo explícito e incorporándolo a los nuevos productos y tecnologías, pues, los conocimientos pierden su importancia cuando los contextos cambian. De hecho, la transferencia de nuevo conocimiento es el producto de una interacción dinámica entre los trabajadores del conocimiento en sus tres roles (Drucker, 1993): 1. practicantes del conocimiento (empleados de base), 2. ingenieros del conocimiento (directivos medios) y 3. oficinistas del conocimiento (altos directivos).

2.1. Practicantes de conocimiento

Los “practicantes de conocimiento” son empleados de base y empleados de líneas, encargados de acumular, generar y poner al día conocimientos, actuando como archivos ambulantes en el trabajo del día a día. La calidad de sus conocimientos viene dada por sus experiencias. Donde podemos clasificarlos en: *operadores de conocimiento* y en *especialistas de conocimiento*. Los operadores de conocimiento intercambian conocimiento tácito en su mayor parte, habilidades basadas en la experiencia, en contacto directo con el mundo exterior (personal de marketing en contacto con sus clientes, supervisores de producción,...) y los especialistas de conocimiento movilizan conocimiento explícito, normalmente en forma de tecnología, bien estructurado (científicos de I+D, ingenieros de diseño, ingenieros de ventas, personal de staff de finanzas, de personal, jurídico,...).

En general, el perfil de los practicantes de conocimientos sería aquel que necesita tener unos estándares establecidos, un fuerte compromiso, una amplia variedad de experiencias, hábiles en un continuo diálogo con los clientes o “colegas” dentro de la organización, estar abiertos a sacar conclusiones y debatir con otros.

H.1. Los empleados de base influyen positivamente en la transferencia de conocimientos

2.2. Ingenieros del conocimiento

Los “ingenieros de conocimiento” son directivos intermedios. Tradicionalmente, las tareas de los mandos intermedios consistían en la transmisión de las órdenes de la alta dirección a los supervisores, en sentido descendente, y la recogida de resultados de los niveles inferiores y su posterior comunicación y entrega a la alta dirección. El papel de los mandos intermedios se ve sometido a grandes cambios y pasa a tener un mayor protagonismo. Su actividad es más dinámica, intervienen en la realización de los procesos, en lugar de esperar los resultados y evaluarlos.

En la actualidad, se ve a los directivos intermedios como “enlaces” entre los altos directivos y el personal de base. Intentan adaptar las grandes visiones de los altos directivos a la realidad de la organización, materializan los proyectos, minimizando las diferencias entre lo ideal y lo real. Incorporan el conocimiento dentro de las nuevas tecnologías, productos o sistemas, intentan crear una teoría de nivel medio que pueda llevarse a cabo dentro de la compañía con la ayuda de los empleados de base. Por ejemplo, el modelo *middle-up-down* que proponen Nonaka y Takeuchi (1995) es un modelo para crear conocimiento de forma “rápida”, en contraposición a los modelos clásicos de *top-down* y el *botton-up*. Su modelo pone énfasis en el

papel dinámico de los mandos medios, en contra de la idea tradicional de que estos son sinónimos de resistencia al cambio y al progreso.

H.2. Los directivos medios influyen positivamente en la transferencia de conocimientos

2.3. *Oficinistas del conocimiento*

Los “oficinistas del conocimiento” son responsables de la gestión del proceso total de creación de nuevo conocimiento en la organización en el ámbito corporativo. Pueden ser altos directivos, directivos seniors y veteranos de la organización. La gestión del conocimiento requiere un tipo diferente de liderazgo, los altos directivos deben comprender que el conocimiento necesita ser nutrido, apoyado, realzado, cuidado, potenciado, o activado por las habilidades innatas de los miembros del equipo (Nonaka y Konno, 1998).

La transferencia de conocimiento no se impone desde arriba, sino que surge como resultado de los esfuerzos personales y de la colaboración de distintos miembros de la organización. Uno de los esfuerzos más difíciles a realizar por parte de los altos directivos, consiste en conseguir que los cuadros de nivel inferior se sitúen en un punto de equilibrio entre los intereses particulares de cada empleado y los intereses de la organización, manteniendo el espíritu de cooperación necesario para crear conocimiento, con la finalidad de conservar una posición competitiva. Los directivos deben aprender a navegar entre estas dos corrientes y enseñar con el ejemplo.

Los directivos implicados en la supervisión de alianzas de los acuerdos son generalmente de categorías muy altas debido a que al tratar con empresas independientes en acuerdos a largo plazo se requieren intervenciones de alto nivel. Tal vez el mayor dividendo es la participación de los altos directivos en las alianzas que se deriva de la ley de consecuencias no intencionadas, lo cual significa que esa participación es un factor importante del proceso de transferencia de conocimiento entre organizaciones. A nivel interno, para que las alianzas funcionen eficazmente, los altos directivos deben disipar multitud de miedos e inquietudes respecto a la movilidad de puestos de trabajo, a la pérdida de valiosas cualificaciones y experiencias, y al desprecio de las capacidades propias internas (Yoshino y Rangan 1996).

H.3. Los altos directivos influyen positivamente en la transferencia de conocimientos

2.4. *Otros recursos implicados en la transferencia de conocimientos*

Algunas empresas consideran a la cooperación en general, una forma de ahorrar recursos. Pocas empresas valoran debidamente las necesidades de recursos que plantea la transferencia de conocimientos (el tiempo en formar a otros directivos en el uso del nuevo conocimiento, problemas de coordinación, relaciones entre los grupos,...).

Las prácticas y las políticas de RRHH de una empresa no son por sí mismas una fuente de ventaja competitiva, pero si, fomentan el desarrollo y la explotación de otras capacidades organizativas que la generan. Los trabajadores no actúan solos, realizan una actividad, unas prácticas colectivas, la calidad de coordinación entre los recursos heterogéneos es crucial (Spender, 1994) y la forma en que se desarrollan, están relacionadas con el saber hacer y con las rutinas organizativas. Utilizar el conocimiento de la

organización exige no sólo que todos sus miembros conozcan estas rutinas, sino que todos ellos sepan, además, cuándo es conveniente utilizarlas.

Es importante subrayar la presunción de que el conocimiento de la empresa debe ser comprendido como socialmente construido (Kogut y Zander, 1992). Por lo tanto, será conveniente crear un contexto que incentive a las personas relacionadas con la organización a compartir el conocimiento, mediante tecnologías de la información, sistemas de incentivos,..... para que se motive a utilizar de forma adecuada los nuevos conocimientos. A través de las políticas de RRHH se puede ayudar a crear una fuerza de trabajo que contribuya a aumentar la transferencia de conocimiento en el interior de la empresa y la dificulte hacia el exterior (González y Nieto, 2007). La empresa que tenga alta capacidad para la transferencia de conocimientos, podrá adquirirlos y asegurarse la supervivencia en entornos altamente competitivos (Hardí, Phillips y Lawrence, 2003).

H.4. El grado de implicación de recursos de una empresa influye positivamente en la transferencia de conocimientos.

Para una mayor ilustración de nuestra exposición sobre estos roles de los recursos humanos con relación a la adquisición de conocimiento, los resumimos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Los roles de los recursos humanos en la adquisición de conocimientos

Niveles jerárquicos	Descripción de los roles de los RRHH respecto a la transferencia de conocimientos
Empleados base	-Sus habilidades están basadas en la experiencia, conocimientos tácitos. - Movilizan conocimiento explícito en forma de tecnología, fundamentalmente.
Línea media	- Son enlaces entre los altos directivos y los empleados base. - Su actividad es más dinámica que la de simples controladores e intervienen en la realización de procesos. - Utilizan varios roles: liderazgo, enlace, portavoz, y el rol difusor de comunicación.
Altos directivos, seniors y veteranos	- Integran los recursos humanos - Prestan atención a las dinámicas interpersonales - Orientan el trabajo hacia la colaboración fomentando los equipos - Diseminación del proceso de transferencia de conocimientos en todos los ámbitos de la empresa.

3. Metodología de la investigación

Hemos realizado una investigación cuantitativa, para lo cual hemos elaborado un cuestionario¹ para recoger la información y medirla, ya que el cuestionario es un instrumento de recogida de datos que homogeneiza la información conseguida y facilita la calidad de las mediciones, tal que la fiabilidad y la validez de las escalas sean adecuadas.

Para llevar a cabo nuestra investigación, ha sido necesario seleccionar una muestra de empresas que hayan realizado al menos una joint venture. Hemos utilizado la base de datos ZEPHYR en esta base de

¹ El cuestionario estructurado ha sido enviado por correo postal y por correo electrónico debido a la gran dispersión geográfica de nuestras empresas. Hemos intentado que sea lo más sencillo y claro posible.

datos nos hemos encontrado con 1.837 empresas, distribuidas a lo largo de todos los continentes, que cumplieran las características exigidas para nuestro estudio. Base que ha sido depurada con otras fuentes de información. Del total de empresas de la base de datos no pudimos contactar con 231, por tener los datos incorrectos o haber desaparecido, y por otro lado, un total de 396 empresas que, pese a formar parte de la base consultado, declararon no adecuarse al perfil de una joint venture tal como se definía en la carta de presentación que se adjunto al cuestionario. El total de empresas a las que realmente nos hemos dirigido es de 1.210. Finalmente, la muestra obtenida es de 74² empresas (51 empresas españolas, y 23 del resto del mundo). En la tabla 1, hemos elaborado la ficha técnica donde recogemos los datos de la muestra.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación empírica

Universo y ámbito de la investigación	1.210 empresas
Tamaño de la muestra	74
Nivel de confianza	90 % $p=q=0.5$
Error muestral	± 9 %
Procedimiento de muestreo	muestreo de conveniencia ³
Ámbito geográfico	internacional
Unidad muestral	empresas que hayan realizado una joint venture
Tipo de entrevista	cuestionario estructurado en formato web y/o en formato <i>word</i> , a elección del entrevistado
Persona entrevistada	directivo de la empresa implicado en la joint venture

Para medir nuestras variables hemos elaborado una serie de escalas de medida partiendo de los conceptos y planteamientos desarrollados en la parte teórica. A este respecto, Chin y Marcolin (1995) defienden que las propiedades psicométricas de las escalas deben comprobarse dentro del propio modelo que se pretende contrastar, puesto que la fiabilidad y la validez de los constructos pueden cambiar de acuerdo con el modelo teórico en el que sean aplicadas.

Existen diferentes procedimientos para medir la fiabilidad de una escala. En nuestro caso, hemos escogido el alpha de Cronbach debido a que es indicador más ampliamente utilizado para este tipo de análisis. El alfa de Cronbach se define como la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente, el valor real de la variable que pretenden recoger los ítems (DeVellis, 1991). El valor de este coeficiente varía entre 0 y 1, de tal forma que un índice mayor o igual a 0.7 es admisible en etapas experimentales o preliminares de desarrollo; en investigación básica, es de 0.8; y en investigación aplicada de 0.9 (Nunnally y Berstein, 1994). Por su parte, Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) señalan que el acuerdo general sobre el límite inferior para el *alpha de Cronbach* es 0.7, pudiendo bajar a 0.6 en casos de investigaciones de tipo exploratorio. En nuestro caso el *alpha de Cronbach* de la escala es de 0,87, valor que se considera aceptable. Además, consideramos que ninguno de los elementos considerados debe ser eliminado puesto que no se conseguiría un aumento significativo en la fiabilidad de la escala. Por tanto, consideramos que queda demostrada la fiabilidad de la escala propuesta.

Por otro lado, la validez es un concepto multidimensional, en donde primeramente hemos recogido las dimensiones que son representativas, según la revisión bibliográfica realizada, sobre todo trabajos

² Hemos encontrado trabajos empíricos sobre cooperación y aprendizaje donde el tamaño muestral es similar a este, trabajos publicados, por ejemplo, en la revista *Strategic Management Journal* como los de Kale, Dyer y Singh (2002) con 78 empresas, Colombo (2003) con 67, Lane, Salk y Lyles (2001) con 78 joint ventures; y Lane y Lubatkin (1998) con 69.

³ En este caso, la muestra esta formada por unidades muestrales que son accesibles o favorables (Miquel *et al.*,1997: 146).

empíricos que los resumimos en la tabla 2.

Tabla 2. Investigación realizada para la construcción de escalas

Escalas	Trabajos que han sido base para la elaboración de los ítems en la construcción de nuestras escalas.
Transferencia de conocimientos	Cohen y Levinthal (1990), Levison y Asahi, (1995), Menguzzato (1995), Lane y Lubatkin (1998), Kale, Singh y Perlmutter (2000), Galende (2001), Montes, Pérez y Vázquez (2002), Bontis, Crossan y Hulland (2002), Martinez y Ruiz (2003), Tippins y Sohi (2003), Cumming y Teng (2003)
Implicación de los RRHH en la Joint Venture	Menguzzato (1992), Mohr y Spekman (1994), Levison y Asahi (1995), Montes, Pérez y Vázquez (2002), Koka y Prescott (2002), Martinez y Ruiz (2003), Martínez y Briones (2004)

Además, existe validez de convergente. La validez convergente se determina revisando los estadísticos **t** de las cargas factoriales, que además de ser significativos, Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) recomiendan que, el promedio de las cargas sobre cada factor sea superior a 0.7 y que el nivel mínimo de las cargas factoriales sea 0.4.

Cuadro 2. Análisis factorial del modelo.

Variable	t	λ standarizado
R1F2		0.742
C1F2	1.973	0.666
R2F3		0.930
C2F3	11.066	0.870
R3F4		0.992
C3F4	3.622	0.482
A2F1		0.882
A3F1	8.005	0.769
A4F1	8.880	0.824
Niveles de significación: * $p < 0.5$; ** $p < 0.1$; *** $p < 0.001$; (basado en $t_{(499)}$ dos colas) $t_{(0.05, 499)} = 1.964$; $t_{(0.01, 499)} = 2.585$; $t_{(0.001, 499)} = 3.291$		

Como podemos ver el cuadro 2 mostramos los resultados del análisis factorial del modelo planteado. Hemos eliminado algunos ítems por no ser significativos. En el factor de transferencia de conocimientos (F1), hemos eliminado un ítem el A2, quedándonos con los otros dos (A3 y A4), mientras que de las variables independientes del modelo (F2, F3 y F4), hemos eliminado los valores relacionados con las reuniones formales (R1, R2 y R3), tal que permanecen los valores asociados a las reuniones informales (C1, C2 y C3).

Los resultados de este análisis, como podemos observar más adelante en el cuadro 3, tiene unas estimaciones buenas con un nivel de significatividad alto (pues casi todos los estadísticos **t** son mayores a 3.291 y por consiguiente significativos para $p < 0.001$) y los valores de λ estandarizados son altos, la mayoría muy por encima de 0.4.

Nuestro objetivo en este trabajo, es el análisis de cómo influyen los recursos humanos desde los distintos niveles jerárquicos (F2, F3 y F4) en la transferencia del conocimiento (F1). Con la aplicación de las ecuaciones estructurales estimamos los parámetros desconocidos de los modelos especificados, y contrastamos así las hipótesis, pero previamente, tenemos que evaluar antes la bondad de ajuste (Luque, 1999).

Analizando el modelo teórico propuesto, evaluamos por una parte, el grado en que los datos se han ajustado al modelo propuesto, eliminando del modelo las variables que no son significativas y, por otra, observamos como los indicadores de la bondad de ajuste mejoran considerándolo aceptable, como podemos apreciar en el cuadro 3.

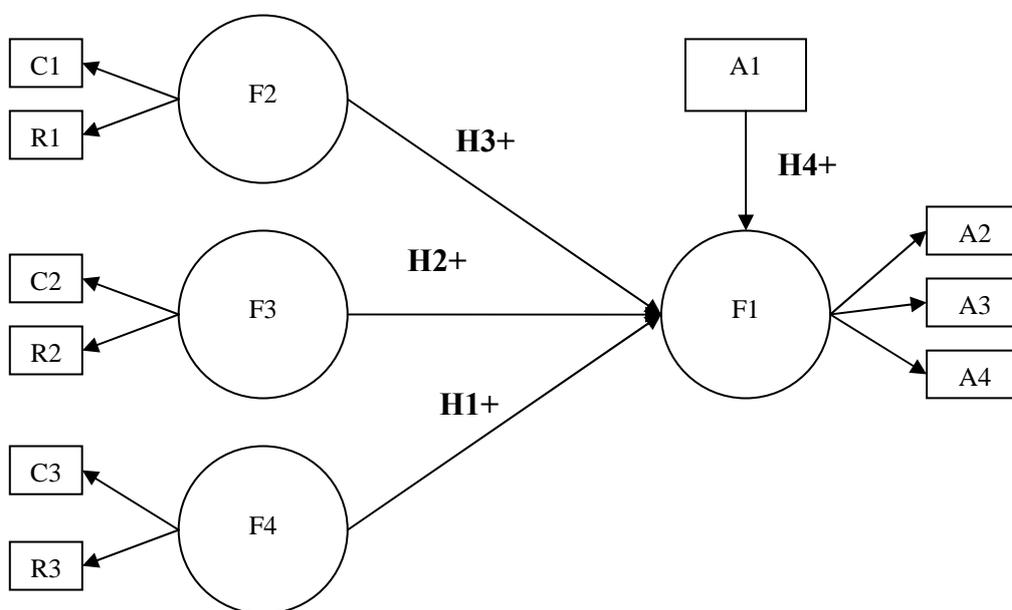
Cuadro 3. Comparativa de los índices de la bondad de ajustes de ambos modelos

	χ^2	gl	p	GFI	AGFI	SRMR
Modelo 1 teórico	48.781	26	0.00438	0.895	0.779	0.071
Modelo 1 revisado	12.933	7	0.07376	0.950	0.849	0.038

GFI: cercano a 0.9
AGFI: cercano a 0.9
SRMR: inferior a 0.05;

Ahora, para ilustrar las relaciones que se plantean en esta investigación, las representamos mediante un gráfico donde hacemos patente las relaciones propuestas en las nuestras hipótesis, como mostramos en la figura 1.

Figura 1. Modelo



3.1. Análisis de la influencia de los empleados base en la transferencia de conocimientos

La variable empleados base como parte de los recursos humanos que influyen en la transferencia de conocimientos mediante una joint venture no se muestra significativa como podemos comprobar en el

cuadro 4, ya que el valor de **t** es 0.271, por lo que rechazamos esta hipótesis

Cuadro 4. Parámetros estimados para el rol de los empleados base

HIPÓTESIS	Cargas estandarizadas	t
H.1. Los empleados de base influyen positivamente en la transferencia de conocimientos	0.042	0.271
p* < 0.5; t > 1.964; p** < 0.01; t > 2.585; p*** < 0.001; t > 3.291;		

Los empleados base no están implicados en la transferencia de conocimiento, si que lo estarán cuando ese conocimiento esté asimilado y adaptado a la organización, y aplicado a otros usos. Esta implicación dependerá, también, de lo centralizado que esté el nuevo conocimiento en la organización, pues la ejecución diaria de los detalles está totalmente en manos de mandos intermedios. Será a través de un sistema de incentivos que se consiga que los trabajadores base estén motivados para introducir cambios en sus tareas.

3.2. Análisis de la influencia de los directivos medios en la transferencia de conocimientos

Mostramos en el cuadro 5, el resultado obtenido de esta relación. Confirmamos la influencia directa, positiva y muy significativa del papel de los mandos intermedios en la transferencia de conocimientos, ya que **t** toma un valor de 3.730, por lo que esta hipótesis es aceptada.

Cuadro 5. Parámetros estimados para el rol de los directivos medios

HIPÓTESIS	Cargas estandarizadas	t
H.2. Los directivos medios influyen positivamente en la transferencia de conocimientos	0.690	3.730
p* < 0.5; t > 1.964; p** < 0.01; t > 2.585; p*** < 0.001; t > 3.291;		

Los mandos medios suelen llevar el peso de las exigencias que imponen las cooperaciones, sometidos a enormes presiones, tienden a conceder muy poca prioridad a las cuestiones que les llevan tiempo y que consideran que son periféricas con respecto a sus responsabilidades fundamentales (Yosino y Rangan, 1996).

3.3. Análisis de la influencia de los altos directivos en la transferencia de conocimientos

La variable del rol de los altos directivos presenta una relación no significativa respecto a la transferencia de conocimientos, pues **t** toma un valor bajo de 0.221, como podemos observar en el cuadro 6, por lo que rechazamos la hipótesis tercera, H3.

Cuadro 6. Parámetros estimados para el rol de los altos directivos

HIPÓTESIS	Cargas estandarizadas	t
H3. Los altos directivos influyen positivamente en la transferencia de conocimientos	-0.024	-0.221
p*<0.5; t > 1.964; p**<0.01; t > 2.585; p***<0.001; t > 3.291;		

Los altos directivos fundamentalmente se comprometen a mejorar las técnicas y conocimientos en general de sus empresas, ya que la mayor parte de la transferencia de conocimiento tiene lugar en los niveles directivos más bajos de una joint venture. Estos deben estar bien informados sobre los puntos fuertes y débiles del socio y comprender que la adquisición de técnicas particulares reforzará la posición competitiva de su empresa.

Uno de los esfuerzos más difíciles a realizar por parte de los altos directivos, consiste en conseguir un adecuado cuadro de directivos de nivel inferior que sitúen en un punto de equilibrio los intereses particulares de cada empleado y los intereses de la organización.

3.4. Análisis de la influencia de otros recursos en la transferencia de conocimientos

La relación entre el grado de implicación de recursos que no son los recursos humanos en la transferencia de conocimientos a través de una joint venture, es una influencia bastante significativa, pues t toma un valor considerable, por lo que aceptamos esta hipótesis y podemos observar en el cuadro 7.

Cuadro 7. Parámetros estimados para el rol de los otros recursos

HIPÓTESIS	Cargas estandarizadas	t
H.4. El grado de implicación de recursos de una empresa influye positivamente en la transferencia de conocimientos.	0.236	2.316
p*<0.5; t > 1.964; p**<0.01; t > 2.585; p***<0.001; t > 3.291;		

El personal de una empresa no trabaja solo en la organización sino que lo hace de forma coordinada realizando diversas actividades y la forma en que se desarrollan están relacionadas con el saber hacer. Los directivos medios de una empresa están implicados en la transferencia de conocimientos, pero, para ello, necesitan de más prácticas y políticas de RRHH que favorezcan la asimilación y posterior utilización del nuevo conocimiento, para después insertarlo en las rutinas organizativas, con este fin es necesario que puedan contar con todos los medios necesarios.

4. Conclusiones

En este trabajo, nosotros partimos del supuesto de que el conocimiento organizativo es la base de los negocios de hoy, conocimiento que necesita ser articulado por el personal de la empresa. Por ello, nos planteamos estudiar el rol de los distintos niveles jerárquicos en la transferencia de conocimientos entre organizaciones, en general, y especialmente, en el caso de las joint ventures.

En esta investigación, nos hemos planteado la influencia positiva de los empleados base en la transferencia de conocimientos, en donde hemos encontrado evidencia de que estos no influyen en este proceso, sino que son más bien los encargados de acumular y poner al día los nuevos conocimientos, actuando como archivos ambulantes del día a día dentro de la organización.

En nuestra segunda hipótesis planteábamos, la influencia de los directivos intermedios en la transferencia de conocimientos a través de una joint venture. El resultado obtenido es que estos directivos tienen un papel muy relevante en este tipo de transferencias, actuando como vínculos entre los altos directivos y los empleados base, facilitando la combinación de los conocimientos, reduciendo las fronteras internas en la organización, y facilitando así, la transferencia de conocimientos.

Sin embargo, respecto a la influencia planteada de los altos directivos en la transferencia de conocimientos, hemos encontrado que éstos no tienen un papel relevante, pues este tipo de procesos no suelen imponerse desde arriba, sino que surge de los resultados personales y grupales, especialmente de los directivos intermedios. Los altos directivos se ocupan más de la de la preparación, disseminación y organización del conocimiento que de la realización de la propia transferencia en sí misma.

Y por último, nos hemos planteado una cuarta hipótesis, en donde planteábamos cómo el grado de implicación de recursos influye positivamente en la transferencia de conocimientos. Es importante, elaborar políticas de RRHH adecuadas para potenciar la transferencia, especialmente, motivando al personal, fomentando el desarrollo y la explotación del nuevo conocimiento adquirido.

5. Bibliografía

Bontis, N., Crossan, M.M. y Hulland, J. (2002): “Management an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows”, *The Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 4, pp. 437-469.

Chin, W.W. y Marcolin, B. (1995): “The Holistic Approach to Construct Validation in IS Research: Examples of the Interplay between Theory and Measurement”, en Compeau, D. (ed., 1995): *ASAC-23 Conference, IS Proceedings*, vol. 6, nº 4, pp. 33-43.

Claver, E. y Zaragoza, P. (2007): “La dirección de recursos humanos en organizaciones inteligentes. Una evidencia empírica desde la dirección del conocimiento”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº 2, pp. 55-73.

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990): “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128-152.

Colombo, M.G. (2003): “Alliance Form: A Test of the Contractual and Competence Perspectives”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, pp. 1209-1229.

Cummings, J.L. y Teng, B.S. (2003): “Transferring R&D Knowledge: The Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success”, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 20, pp. 39-68.

De Vellis, R.F. (1991): *Scale Developmen*, Applied Social Research Methods Series, V, 26, Sage Publications, London.

- Drucker, P.F. (1993):** *Post-Capitalist society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Galende, J. (2001):** *Factores determinantes del comportamiento innovador de las empresas*, Comunicación del XI Congreso de ACEDE, Zaragoza, 16, 17 y 18 de septiembre.
- Ghoshal, S., Arnzen, B. y Brownfield, S. (1992):** “A learning alliance between business and business schools: executive education as a platform for partnership”, *California Management Review*, autumn, pp. 50-67.
- Grant, R.M. (1996):** “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, winter special issue, pp. 109-122.
- González, N. y Nieto, M. (2007):** “El papel de la ambigüedad causal como variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y los resultados corporativos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº4, pp.107-126.
- Hair, H.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999):** *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- Kale, P., Dyer, J.H. y Singh, H. (2002):** “Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 747-767.
- Kale, P., Singh, H. y Perlmutter, H. (2000):** “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 3, pp. 217-237.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992):** “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology”, *Organization Science*, vol. 3, nº 3, pp. 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1995):** “Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test”, *Organizational Science*, vol. 6, nº 1, pp. 76-92.
- Koka, B. y Prescott, J.E. (2002):** “Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View”, *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp. 795-816.
- Lane, J.L., Salk, J.E. y Lyles, M.A. (2001):** “Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1139-1161.
- Lane, P.J. y Lubatkin, M. (1998):** “Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 461-478.
- Levinson, N.A. y Asahi, M. (1995):** “Cross-National Alliances and Interorganizational Learning”, *Organizational Dynamics*, vol. 24, nº 2, pp. 50-63.
- Luque, T. (1999):** “Encuestas para la investigación”, en Sarabia, F.J. (ed., 1999): *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, pp. 273-305.
- Martínez, I. y Briones, A.J. (2004):** *La cooperación como una herramienta de aprendizaje. Una aproximación empírica*, Comunicación del XIV congreso de ACEDE, Murcia, 19, 20 y 21 de septiembre.
- Martínez, I. y Ruiz, J. (2003):** *Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones*, Comunicación del XIII Congreso de ACEDE, Salamanca, 21, 22 y 23 de septiembre.
- Menguzzato, M. (1992):** *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA. Valencia.
- Menguzzato, M. (1995):** “La triple lógica de las alianzas estratégicas”, en Cuervo, A. (ed., 1995): *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús Lopéz Moreno*, Editorial Civitas, Madrid, pp. 503-523.
- Miquel, S., Bigne, E., Levy, J.P., Cuenca, A.C. y Miquel, M.J. (1997):** *Investigación de mercados*, McGraw-Hill, Madrid.

Mohr, J. y Spekman, R. (1994): “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.

Montes, J.M., Pérez, S. y Vázquez, C.J. (2002): *Influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje: Efectos sobre la competitividad*, Comunicación del XII Congreso de ACEDE, Palma de Mallorca, 22, 23 y 24 de Septiembre.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998): “The Concept of ‘BA’: Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, vol. 40, nº 3, spring, pp. 40-54.

Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994): *Psychometric Theory*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.

Spender, J.C. (1994): “Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents”, *International Business*, vol. 3, nº 4, pp. 353-367.

Tippins, M.J. y Sohi, S.S. (2003): “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?”, *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 8, pp. 745-761.

Yoshino, M.Y. y Rangan, U.S. (1996): *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*, Editorial Ariel Sociedad Económica, Barcelona. Versión original de (1995): *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Harvard Business School Press.

