



El Aprendizaje Organizativo como Factor Clave De Éxito de las Alianzas Estratégicas Internacionales: Un Estudio Empírico en Empresas Españolas y Brasileñas

Ari Melo Mariano (União Metropolitana de Educação e Cultura –Bahia-Brasil) mktmariano@yahoo.es

Rosario García Cruz (Universidad de Sevilla-España) rosacruz@us.es

Jorge Arenas Gaitán (Universidad de Sevilla-España) jarenas@us.es

Ignacio Torres (Iesglobal España) ignaciotorres@iesglobal.es

Resumen:

Los cambios del entorno internacional están alterando las estrategias de competitividad de las empresas. Independiente del tamaño o edad, las organizaciones ya no son capaces de mantenerse en la vanguardia de la tecnología o continuar siendo líder en todas las etapas que hacen una empresa competitiva. Para contestar a este entorno, estas empresas están formando acuerdos de cooperación, principalmente alianzas estratégicas internacionales. Sin embargo hay una serie de factores que tienen relación directa con la alta performance de la alianza internacional, entre ellos el aprendizaje organizativo. El objetivo de este trabajo es analizar en qué grado el aprendizaje organizativo influye en el rendimiento de las Alianzas Estratégicas Internacionales. Para alcanzar este objetivo fue utilizada la metodología de revisión bibliográfica del enfoque meta-analítico de Arenas, García y Mariano (2011) y como método estadístico para el trabajo de campo el modelo de Ecuaciones Estructurales, a través del PLS (Partial Least Square), aplicado a una muestra de 132 empresas brasileñas y españolas que realizan Alianzas Estratégicas Internacionales.

Palabras clave: Alianzas Estratégicas Internacionales, Aprendizaje Organizativo, Desempeño, Enfoque meta-analítico, Brasil.

Organizational Learning as a Key Factor of Success in International Strategic Alliances: An Empirical Study in Spanish and Brazilian Companies

Abstract:

The changing international environment are altering the competitive strategies of firms. Regardless of size or age, organizations are no longer able to remain at the forefront of technology and continue to lead in all the stages that make a company competitive. To answer this environment, these companies are forming cooperative agreements, primarily international strategic alliances. However there are a series of factors that are directly related to the high performance of the international partnership, including organizational learning. The aim of this paper is to analyze the degree to which organizational learning affects the performance of International Strategic Alliances. To achieve this methodology was used literature review of meta-analytic approach Arenas, Garcia and Mariano (2011) and a statistical method for the field of structural equation model, through the PLS (Partial Least Square) applied to a sample of 132 Spanish companies engaged Brazilian and International Strategic Alliances.

Keywords: International Strategic Alliances, Organizational Learning, Performance, meta-analytic approach, Brazil.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las dos décadas pasadas la economía mundial ha sido dramáticamente transformada. Las alternativas para enfrentarse con el nuevo entorno mundial son innumerables. Sin embargo los procesos de cooperación entre empresas en forma de alianzas estratégicas internacionales vienen creciendo y ganando interés en las empresas y el ambiente académico. La elección de la formalización de alianzas como la mejor opción constituye una decisión estratégica compleja, cuyo desarrollo no es un acto puntual, sino un complejo proceso, formado por una sucesión de eventos, que está en continua interacción con el entorno y con las empresas socios del acuerdo.

A pesar del aumento de la actividad de alianza estratégica internacional en años recientes, existe una alta tasa de fallo alrededor de 30 a 70 por ciento (LEOUNIDOU et al, 2002). En consecuencia, importantes corrientes de investigación se han centrado en la identificación de los factores que favorecen el rendimiento superior de las alianzas estratégicas. La literatura actual aún no tiene un consenso sobre los factores que alteran el rendimiento de las alianzas, sin embargo, en los últimos años el aprendizaje organizativo aparece para muchos autores como la clave de la formación de la alianza estratégica (CAVUSGIL, 2005, ZOLLO et al, 2008, HANNO, 2009). Esto si explica por qué una de las corrientes más aceptadas sostiene que el objetivo de las alianzas es el aprendizaje organizativo (HENNART Y ZENG 2005) y como núcleo de su creación, en ella reside el secreto de éxito.

Así, el objetivo de este trabajo es analizar en qué grado el aprendizaje organizativo influye en el rendimiento de las Alianzas Estratégicas Internacionales, aplicado a las relaciones entre empresas españolas e brasileñas.

Para alcanzar este objetivo, este estudio utilizará como metodología de revisión bibliográfica el enfoque meta-analítico de Mariano, García y Arenas (2011) y Como método estadístico para el trabajo de campo el modelo de Ecuaciones Estructurales, a través del PLS (Partial Least Square), aplicado a una muestra de empresas brasileñas y españolas que realizan Alianzas Estratégicas Internacionales.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Resulta difícil fijar, con exactitud, los orígenes de la cooperación que, por otro lado, seguramente se remontan a los albores de la propia humanidad. Una forma clásica de cooperar ha sido la formación de patronales para la defensa de los intereses de sus miembros frente a

gobiernos y sindicatos, o bien, la constitución de “lobbies” y agrupaciones sectoriales para la defensa de los intereses de una determinada industria (BADARACCO, 1992).

En la literatura existe una multitud de definiciones al respecto de alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas se pueden definir como relaciones entre organizaciones independientes que comparten metas, se esfuerzan para crear ventajas mutuas y reconocen un alto nivel de la dependencia mutua (MOHR Y SPEKMAN, 1994). Gulati (1995) define una alianza como cualquier acoplamiento independientemente iniciado del contacto interorganizacional que implique un intercambio, compartir o el desarrollo.

La revisión de la literatura desvela que el aprendizaje organizativo es uno de los temas clave para el éxito de las alianzas estratégicas (LUO, 2008). No obstante la diversidad de acercamientos refleja una carencia aparente del consenso en lo que explica alianzas y empresas conjuntas y que no hay ninguna teoría profundamente compartida de los motivos por lo que las alianzas son creadas. Sin embargo, en la literatura actual (posterior a 2002), muchos autores (SALK Y SIMONIN, 2003; HENNART Y ZENG, 2005; YAPRAK, 2003; CAVUSGIL, 2005), consideran el aprendizaje organizativo como principal conductor de la formación de las alianzas estratégicas.

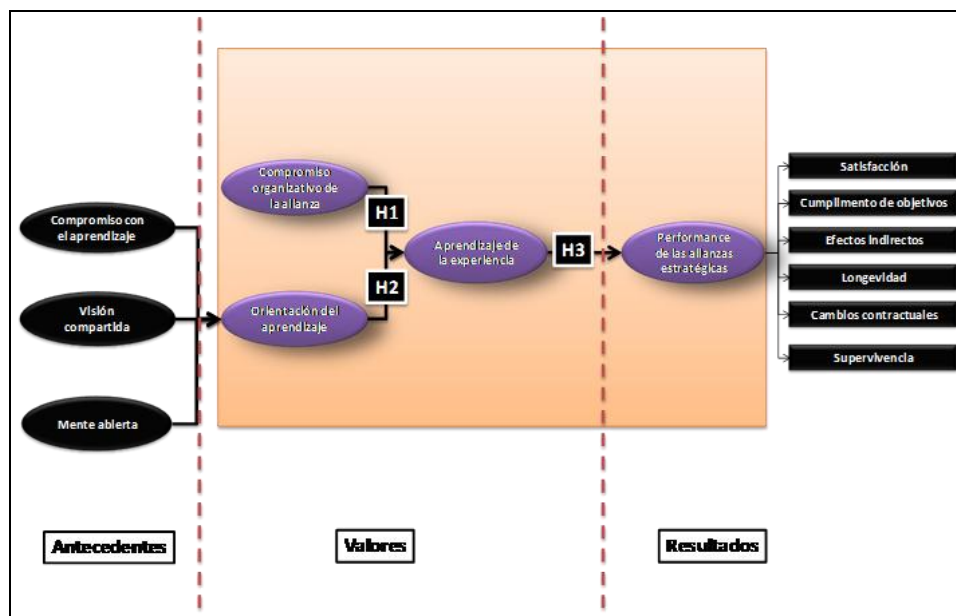
Luo (2002) define el aprendizaje organizativo como los procesos por los cuales las organizaciones codifican inferencias empíricas en rutinas de comportamiento. Según Sinkula et. al. (1997), el aprendizaje organizativo ocurre cuando los miembros de la organización actúan como agentes del aprendizaje, respondiendo a cambios de los ambientes internos y externos de la organización, descubriendo y corrigiendo errores en la teoría organizativa en uso y compartiendo los resultados de su interrogación a través de imágenes privadas y mapas de procesos en la organización.

Observando las relaciones de aprendizaje y performance, fueran encontrados diversos modelos, sin embargo entre los modelos más citados estaban los modelos desarrollado por Cavusgil (2005), y Sinkula (1997). Este mismo análisis desveló que el modelo sobre performance en las alianzas de Africa Ariño (2003), es considerado uno de los más citados y prestigiosos de la literatura. Todos son autores de prestigio dentro del tema alianzas estratégicas y aprendizaje, todos han publicado sus trabajos en revistas de alto factor de impacto (*Journal of Business Research*, *Academy of Marketing Science* y *Journal of International Business Studies*, respectivamente) y todos son citados en muchas otras investigaciones sobre el grado de influencia del aprendizaje en el performance de las alianzas estratégicas internacionales (VOSS, et. al; 2006; ZENG Y HENNART, 2005; LEE, 1998;

HITT, 2002; ARIÑO; 2005; CAVUSGIL, 2005). Siendo así el modelo propuesto en este artículo para evaluar de qué manera el aprendizaje altera la performance es una contribución de estos tres autores renombrados en la junción de un modelo único aquí presentado.

3. MODELO PROPUESTO

Según Cavusgil (2005), el rendimiento superior está asociado al aprendizaje de los socios y de sus experiencias de alianza anteriores. Los socios aprenden de la experiencia, una función tanto de su orientación de su aprendizaje como de su compromiso organizativo de alianzas. En la suma, el modelo aquí presentado estudia las relaciones que **la orientación del aprendizaje y compromiso organizativo**, podrían tener en el **aprendizaje de la experiencia** y si estas relaciones llevan al **rendimiento superior de la alianza estratégica**. El trabajo añade las contribuciones de estudios anteriores que se han concentrado en el impacto que el aprendizaje organizativo podría tener en el rendimiento de alianza (ver, p.ej, GNYAVALI Y GRANT, 1997; PARKHE, 1993, SINKULA, 1997). En la ampliación de aquella corriente de la investigación, se usó tres construcciones para capturar el efecto del aprendizaje organizativo en el rendimiento de alianza: **orientación del aprendizaje, compromiso organizativo, y aprendizaje de la experiencia** (CAVUSGIL, 2005) asociados los factores que componen la **performance de las alianzas estratégicas** (ARIÑO, 2003). Sin embargo para conseguir una visión más global fue realizada una recopilación de los **antecedentes de la orientación del aprendizaje** (SINKULA, 1997).



Fuente: Propia

Figura 1: Modelo propuesto

a) **Compromiso con el aprendizaje**

El compromiso del aprendizaje es el centro de la orientación del aprendizaje de la organización, valor fundamental que sostiene hacia el aprendizaje. Este valor influye en si una organización probablemente promoverá una cultura del aprendizaje. Si una organización coloca poco valor en el aprendizaje, poco aprendizaje, probablemente ocurrirá (NORMAN 1985; SACKMANN 1991).

b) **Mente abierta**

Los modelos mentales, imágenes profundamente sostenidas de como el mundo trabaja, nos limitan con modos familiares de pensar y actuar (DAY Y NEDUNGADI, 1994). Los éxitos y los fracasos del pasado apoyan la formación de modelos mentales sobre como el mercado trabaja. A medida que pasa el tiempo estos modelos pueden que no sean ciertos, pero todavía pueden funcionar si la organización tiene la mente abierta para cuestionarlos. (DAY 1994; PORAC Y THOMAS 1990; SENGE 1992; SINKULA 1994). A este respecto, la mente abierta es conectada con la noción de no aprender (NYSTROM Y 1984 STARBUCK).

c) **Visión compartida**

La visión compartida es diferente del compromiso de aprendizaje y la mente abierta, porque influye en la dirección del aprendizaje, mientras que el compromiso y la mente abierta influyen en la intensidad de aprendizaje. Es crucial incluir ambas dimensiones (dirección e intensidad) para realizar una construcción de **orientación del aprendizaje** completa.

Empresas sin visiones compartidas tienden a tener múltiples "mundos mentales" (DOUGHERTY 1989). Aun cuando los empleados trabajan en equipos, sus performances colectivas pueden permanecer miopes de su función dentro de la compañía debido a diferencias no examinadas en mundos de pensamiento. Estos antecedentes son esenciales para la formación de la orientación.

La “**orientación del aprendizaje**” se refiere al juego de valores organizativos que influyen en la propensión de la firma a crear y usar el conocimiento, de acuerdo con conceptualizaciones de Sinkula et al. (1997).

El factor “**Aprendizaje de la experiencia**” se refiere a la capacidad de la firma de realizar acciones para absorber y acumular carpetas de habilidad y conocimiento de su experiencia pasada con alianzas anteriores, después de Anand y Khanna (2000) y Sampson (2002).

Los factores del resultado son el **desempeño de las alianzas estratégicas** estudiado por Ariño

(2003). En sus estudios, Ariño (2003) divide la performance de la alianza en 6 partes, satisfacción, cumplimiento de objetivos, efectos indirectos, longevidad, cambios contractuales y supervivencia. Ariño (2003) es reconocida por sus constructos de medidas de alianzas estratégicas. Los valores están formados por el compromiso organizativo de la alianza, orientación del aprendizaje y el aprendizaje de la experiencia. (CAVUSGIL, 2005).

Aunque no haya ningún consenso en la literatura sobre la definición apropiada y las medidas posibles de las ventajas conseguidas por alianzas, Ariño (2003) consiguió reunir en su trabajo, medidas de rendimiento, que son citadas y utilizadas por un número relevante de estudios (CAVUSGIL, 2005; RING, 2005).

3.1 Compromiso Organizativo

Según Cavusgil (2005), el compromiso de la organización se ha debatido ampliamente en el comportamiento de la organización (REICHERS, 1985) y las literaturas de comercialización (SINKULA et al. 1997). Según la teoría del comportamiento organizacional, las organizaciones están consideradas como compuestas de coaliciones y grupos, cada uno defiende un conjunto único de metas y valores, donde el compromiso desmantela los intereses en conflicto. Por ejemplo, el grupo de referencia y teorías sostienen que las organizaciones experimentan múltiples situaciones y, por tanto, el compromiso puede ser descompuesto en varios perfiles. Lograr la armonía entre estos perfiles es un desafío y la clave para lograr el desempeño organizacional. Del mismo modo, en la comercialización, el compromiso es visto como muy amplio, pero controlable.

Antecedente del desempeño positivo de los resultados, (Moorman et al., 1992; Mohr y Spekman, 1994; Sinkula et al., 1997) el compromiso organizacional es para el aprendizaje un valor organizacional clave a la hora de facilitar el procesamiento de información del comportamiento del mercado y acciones positivas organizacionales, mientras que Slater y Narver (1995) subrayan la importancia del compromiso de la organización en el esfuerzo de la empresa en convertirse en una “organización del aprendizaje”. Consideramos el compromiso organizacional como componente fundamental y un ingrediente profundamente arraigado en la cultura organizativa (Yip, 1995). Estas normas compartidas, valores de resultado en el compromiso de organizacional, manifiestan una cultura organizacional única (Cavusgil, 2006). Así la hipótesis de que:

H1: El compromiso organizativo tendrá un efecto positivo en el aprendizaje de la experiencia de la alianza.

3.2 Orientación del aprendizaje

En la literatura, la orientación del aprendizaje es un ingrediente importante de la cultura organizacional (Hurley y Hult, 1998). Sinkula et al. (1997), por ejemplo, conceptualizan la orientación del aprendizaje como un valor organizacional clave que influye en la propensión de la empresa para generar nuevos conocimientos. Ellos sugieren que la orientación del aprendizaje puede dar lugar a la heterogeneidad en la naturaleza y en el alcance del conocimiento en las organizaciones, lo que genera mejoras en la efectividad del marketing y en la prestación de superior valor a los clientes finales (Day, 1994). La orientación del aprendizaje se considera un ingrediente clave en la consecución de un superior desempeño dentro de la literatura de marketing.

Los teóricos del aprendizaje están de acuerdo en que el aprendizaje organizativo se manifiesta por comportamientos organizativos que están en constantes cambios, que ocurre más eficazmente en la presencia de un ambiente organizativo que creará el deseo de tomar parte en tales comportamientos (ARGYRIS y SCHON, 1978). En las organizaciones que colocan poco valor en el aprendizaje, poco o ningún aprendizaje organizacional ocurrirá (SINKULA et al. 1997), y las organizaciones que poseen las culturas que favorecen a, y que cultivan activamente, el aprendizaje, son más propensos a aprender de sus experiencias. Así, la hipótesis de que:

H2: La orientación del aprendizaje tendrá un efecto positivo en el aprendizaje de la experiencia de la alianza.

3.3 Aprendizaje de la Experiencia

En esta variable, representa el grado al cual una organización adquiere, analiza, y se apropia del aprendizaje de la experiencia de la alianza para toda la organización. La influencia que el aprendizaje de la experiencia podría tener en el logro de mayores grados de rendimiento ha sido discutida en la literatura de comportamiento organizacional recientemente. Por ejemplo, Das y Teng (2000) sostienen que en la teoría del intercambio social, las alianzas son vistas como acuerdos interorganizativos que integran estrechamente las empresas asociadas a través de bonos voluntarios, informales y de reciprocidad, y estos acuerdos facilitan los intercambios de recursos que son difíciles de obtener a través de los intercambios económicos. Das y Teng (2000) sostienen además que la confianza y la dependencia de los recursos, dos ingredientes críticos de capital relacional, acercan la alianza al éxito. Su razonamiento es que, ya que las alianzas son contratos incompletos y hay incertidumbre en el proceso de intercambio

permanente, las respuestas recíprocas entre los socios sólo es posible a través de la confianza y la dependencia de los recursos, habilitando a los socios, que puedan aprender de los uno al otro en condiciones de mercado inciertas.

Ariño (2003) investigó los factores que forman la medida del desempeño de las alianzas y su constructo es aceptada en la literatura, como válido para la medida de performance de alianzas estratégicas. Así que, si estas medidas del desempeño ya están desarrolladas y testadas con éxito reconocido, procederemos a buscar una asociación positiva entre el aprendizaje de la experiencia y el desempeño en alianzas estratégicas. Así la hipótesis de que:

H3: El aprendizaje acumulado de la firma de sus experiencias de alianzas tendrá un impacto positivo en la performance de sus nuevas sociedades.

4. METODOLOGÍA

La metodología adoptada en esta investigación se divide en dos partes, una primera para la revisión bibliográfica y la segunda para la parte empírica. Para la revisión bibliográfica fue usado el enfoque meta-analítico (Mariano, García y Arenas, 2011), una variación del meta análisis que comenzó a aplicarse en las ciencias sociales con los trabajos de Schmitdt y Hunter (1977), Rosenthal (1976) y Smith y Glass (1977). Se concibe como una propuesta metodológica para la integración de las investigaciones empíricas sobre un mismo tema.

Para discurrir sobre la metodología aplicada a la parte empírica del trabajo se recurrió a uno de los elementos del enfoque meta-analítico, en este sentido, se concluyó que existían dos grandes opciones en la literatura: análisis de regresión y modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
Universo:	Empresas españolas o brasileñas que realizan alianzas estratégicas internacionales.
Población Marco:	Empresas españolas y brasileñas que desarrollan Alianzas Estratégicas Internacionales entre ambos países, y se haya dentro de la Base de datos previamente construida y empresas españolas que han utilizado los servicios de las instituciones que han colaborado con nuestra investigación.
Muestra:	132 empresas españolas y brasileñas que desarrollan Alianzas Estratégicas Internacionales entre ambos países.

Fuente: Propia

Tabla 1 – Muestreo de la investigación

Fueran seleccionadas empresas de nacionalidades española y brasileña que desarrollan Alianzas Estratégicas Internacionales entre ambos países, y se haya dentro de la Base de datos previamente construida y empresas españolas que han utilizado los servicios de las instituciones que han colaborado con nuestra investigación para aplicación de un cuestionario vía internet. Como resultado se obtuvo 132 encuestas de empresas españolas y brasileñas envueltas en alianzas estratégicas internacionales entre ambos países fue suficiente para construir el modelo.

Para analizar los resultados fue utilizado el *Partial Least Square* PLS, una combinación interactiva de análisis de componentes principales que vincula medidas con constructos y de análisis path que permite la construcción de un sistema de constructos. Las relaciones hipotetizadas entre medidas y constructos y entre constructos y otros constructos son guiadas por la teoría. La estimación de los parámetros, que representan a las medidas y a las relaciones path, son llevadas a cabo empleando técnicas de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS). El PLS puede ser entendido como una sólida comprensión de análisis de componentes principales, análisis path y regresión OLS” (BARCLAY, THOMPSON Y HIGGINS, 1995, pp.290).

5. RESULTADOS

Con base en las contestaciones de las **132 empresas** españolas y brasileñas, fue utilizado el PLS para analizar los resultados.

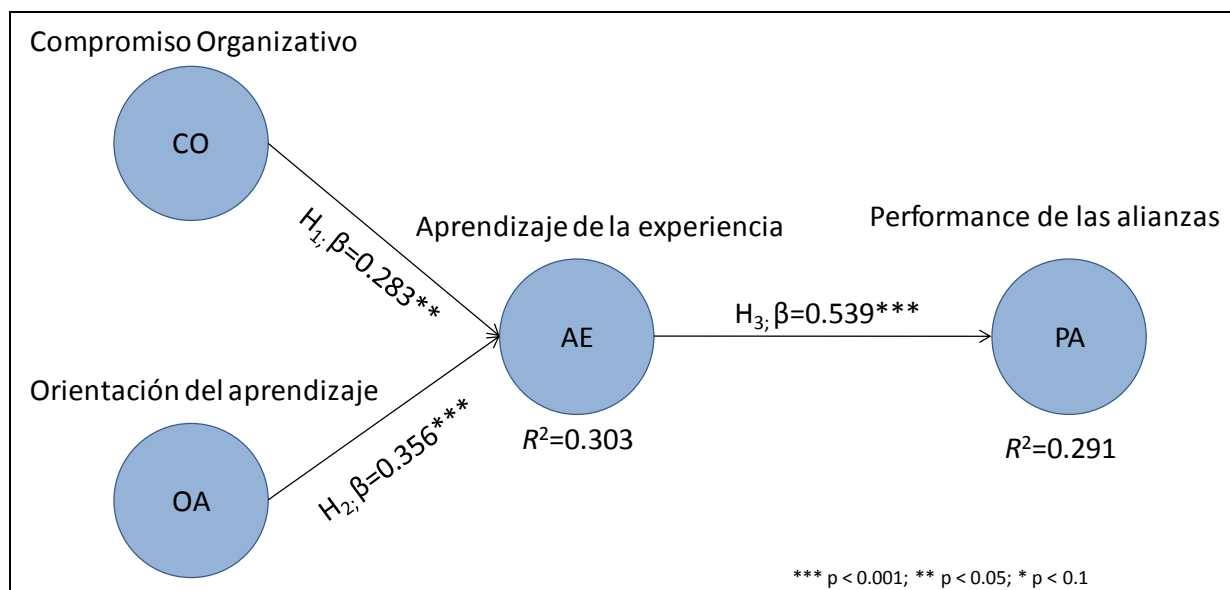
Siguiendo a Chin (1998), fue generada una prueba Bootstrap con 500 submuestras. De acuerdo con sus indicaciones, una distribución t de Student de 499 grados de libertad (n-1, donde n representa el número de submuestras) para calcular la significación de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados (β). Se obtiene los valores para una fiabilidad del 99.9%, del 95% y del 90%.

t de Student	Valor	Ref
t (0.0001;499)	3.106644601	***
t (0.05;499)	2.333843952	**
t(0.1;499)	1.64791345	*

Fuente: Propia

Tabla 2- t de Student

A partir de estos niveles, se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, aceptaremos o rechazaremos las hipótesis planteadas:



Fuente: Propia

Figura 2 – Modelo Estructural completo

Hipótesis Planteadas	Coefficientes Path Standarizados (β)	Valor t (Bootstrap)	Hipótesis soportada
<i>H1: El compromiso organizativo tendrá un efecto positivo en el aprendizaje de la experiencia de la alianza.</i>	0.283(** p)	2.8773	Sí
<i>H2: La orientación del aprendizaje tendrá un efecto positivo en el aprendizaje de la experiencia de la alianza.</i>	0.356(***)p)	4.4663	Sí
<i>H3: El aprendizaje acumulado de la firma de sus experiencias de alianzas tendrá un impacto positivo en la performance de sus nuevas sociedades.</i>	0.539(***)p)	6.2976	Sí

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Fuente: Propia

Tabla 3 – Constatación de Hipótesis muestra

De las 3 hipótesis formuladas, todas se han visto confirmadas. Los resultados apoyan el papel de antecedentes del compromiso organizativo (*H1*) y de la orientación del aprendizaje (*H2*).

El aprendizaje de la experiencia como antecedente de la performance de las alianzas estratégicas (H3).

A través de aplicación el PLS se puede concluir que la (H1) señala una relación positiva entre compromiso organizativo y el aprendizaje de la experiencia. Esta relación se basa en la necesidad del compromiso en el momento de compartir el aprendizaje a través de la experiencia. En la medida en que los aliados aumenten el compromiso podrán ascender a recursos (conocimiento) antes no disponibles.

En la (H2) el modelo propone una relación positiva entre Orientación del aprendizaje y aprendizaje de la experiencia. Esta hipótesis se fundamenta en que no solo el compromiso organizativo es necesario para el aprendizaje del conocimiento, sino que las empresas envueltas en la sociedad deben estar orientadas al aprendizaje. Este argumento ha encontrado un fuerte apoyo en la literatura, como nos mostró el meta análisis realizado.

El aprendizaje de la experiencia también tiene una relación positiva con la performance de las alianzas estratégicas, tal como recoge la *tercera hipótesis (H3)*.

El aprendizaje de la experiencia es un factor importante en la performance de las alianzas estratégicas.

Variable	R ²
Aprendizaje de la experiencia	0.303
Performance	0.291

Fuente: Propia

Tabla 4 - Índices R2 muestra

Con respecto a la varianza explicada (R²) de las variables endógenas encontramos que el modelo de investigación ha demostrado tener un nivel predictivo aceptable. En todos los casos se ha logrado explicar en cerca de un 30% sus precedentes modelos.

Para comprobar la importancia de los ítems estudiados queremos aplicar dos test más sobre su relevancia predicativa.

El primero multiplicando las “latent variables” y “path coefficients”

	Orientación del aprendizaje(OA)	Compromiso Organizativo(CO)	Aprendizaje de la experiencia(AE)
Aprendizaje de la experiencia(AE)	17.51%	12.87%	
Performance(PA)			29.05%

Fuente: Propia

Tabla 5- Relevancia predicativa- segunda prueba

Como podemos observar la orientación de la experiencia seguido de la orientación del aprendizaje tienen más relevancia significativa.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Las empresas implicadas en el proceso de asociación declararon que los objetivos primarios eran buscar recursos, desarrollar tecnología, accesos a nuevos mercados, entre otros. Sin embargo la gran mayoría de las alianzas fallan. Investigando sobre la alta tasa de fracaso de las alianzas Leonidou et al. (2002)

La revisión de la literatura desveló que existen algunos factores que son clave para el desempeño de estas alianzas, y que de entre ellos el aprendizaje organizativo viene ganando preferencia en la literatura actual como uno de los factores más importantes (Mariano, García y Arenas, 2011) A través de la aplicación de encuestas realizadas en empresas brasileñas y españolas se puede comprobar que las relaciones estudiadas son verdaderas, confirmando la relación positiva entre aprendizaje organizativo y el performance positivo de las alianzas estratégicas internacionales.

Así, se concluye que las alternativas para enfrentarse con el nuevo entorno mundial son muchas. Sin embargo, los procesos de cooperación entre empresas vienen creciendo y ganando interés en las empresas y el ambiente académico. La elección de la formalización de alianzas como la mejor opción constituye una decisión estratégica compleja, cuyo desarrollo no es un acto puntual, sino un complejo proceso, formado por una sucesión de eventos, que está en continua interacción con el entorno y con las empresas socios del acuerdo. Observando el modelo estructural presentado se puede afirmar la relación positiva entre el aumento de aprendizaje y mejoría de la performance. Aún en el modelo el aprendizaje

organizativo aparece con un R2 de cerca de 30%, demostrando su alta influencia en estos tipos de acuerdos de cooperación.

7. REFERENCIAS

- Anand, B. N./Khanna, T., Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances, *Strategic Management Journal*, 21, 2000, pp. 295-315.
- Arenas, G. Jorge., García C. Rosário., Mariano M. Ari.“Meta Análises Como Instrumento de Pesquisa: Uma Revisão Sistemática da Bibliografia Aplicada ao Estudo das Alianças Estratégicas Internacionais”. In: Congresso Internacional de Administração, 25ª edição, 2011, Ponta Grossa. Anais do Congresso Internacional de Administração. Paraná, Brasil,2011. ISSN 2175-7623.
- Argyris C, Schon DA. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading (MA): Addison-Wesley Publishing; 1978.
- Ariño, A. “Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity”, *Journal of International Business Studies*, 2003, Vol.34, pp.66-79.
- Badaracco, J.L., Alianzas Estratégicas. El caso de General Motors e IBM, McGraw-Hill, Madrid 1992.
- Barclay D., Thompson, R. Y Higgins Ch. “The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration”, *Technology Studies*, 1995, Vol.22. pp.285-309.
- Bartlett, Christopher, and Sumantra Ghoshal. *Managing Across Borders: The transnational Solution*. Boston, MA: Havard Business School Press; 1989.
- Cavusgil, S. T., Emden, Z. and Yaprak, A. Learning from experience in international alliances: antecedents and firm performance implications; 2005.
- Chin, W.W. “The Partial Least Approach to Structural Equation Modelling” en G.A. Marcoulides (Ed.), “Modern Methods for Business Research”, Lawrence Erlbaum Associates, 1998, pp.295-336, Mahwah.
- Chin, W.W. “Issues and Opinion on Structural Equation Modeling”, *MIS Quarterly*, 1998, Vol.22, Nº1, March, pp: vii-xvi.
- Das, T. K./Teng, B.-S., A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, 26, 1, 2000, pp. 31-61.
- Day GS. The capabilities of market-driven organizations. *J Mark* 1994, 58(4):37– 52.
- Day, George S. Learning About Markets. Marketing Science Institute Reports No, 1991, 91-117. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Dougherty, Deborah "New Products in Old Organizations: The Myth of the Better Mousetrap," unpublished doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology;1987.
- Dougherty, Deborah"Interpretive Barriers to Successful Product Innovation," Marketing Science Institute Report, 1989, 89-114.
- Dussauge, P., Garrette, B. and Mitchell, W.,“Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, pp. 99-126.
- Fontenot R.J. y Wilson E.J., “Relational Exchange: A Review of Selected Models for a Prediction Matrix of Relationship Activities”, *Journal of Business Research*, 1997, Vol.39, pp.5-12.
- García J.M. y Medina D.R.,“Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1998, Vol.7, nº 3, pp. 9-30.
- García, E.,“El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales” *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1996, Vol.5, nº 3, pp. 109-132.
- García, C.R. Y Ramirez, C.P. El meta análisis como instrumento de investigación en la determinación y análisis del objeto del estudio: Aplicado al estudio de sistema de información, Congreso de Alicante, pgs. 1-13. 2004.
- Gnyavali DR, Grant JH. Enhancing corporate venture performance through organizational learning. *Int J Organ Anal* 1997;5(1):74– 98.

- Hakansson, H. Y Johanson, J. (1988): "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", en Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds.) Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books: Lexington.
- Hanno [user name], 2009. Atommull 2.0 CO2 soll unter die Erde. □ de.indymedia.org, [online posting]20 march
- Hedberg, BO. 1981. "How Organizations Learn and Unlearn." In Hand-Book of Organizational Design. Eds Paul C. Nystrom and William H. Starbuck. New York: Oxfor University Press, 3-27.
- Hennart, J.F. (1988): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 361-374 .
- Hennart, J. F. and Zeng, M. (2005). 'Structural determinants of joint venture performance. European Management Review, 2, 105–15.
- Hitt, M. (1998): "Twenty-First-Century Organizations: Business Firms, Business Schools, and the Academy". Academy of Management Review, Vol. 23, N° 2, pp. 218-224.
- Hitt, M.A., Ahlstrom, D., Dacin, M.T., Levitas, E. (2002): "The Economic and Institutional Context of International Strategic Alliance Partner Selection: China Versus Russia". Journal of Management. Forthcoming.
- Houston, Franklin S., Gassenheimer, Jule B., and Maskulka, J. M. (1992) Marketing Exchange Transactions and Relationships, Westport: Quorum Books.
- Holm, D.B., Eriksson, K. y Johanson, J. (1996) "Business Networks and Cooperation in International Business Relationship", Journal of the International Business Studies, Special Issue, pp.1033-1053.
- Hurley RF, Hult GTM. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. J Mark 1998; 62(July):42– 54.
- Hult G, Nichols Jr EL, Giunipero LC, Hurley RF. Global organizational learning in the supply chain: a low versus high learning study. J Int Mark 2000;8(3):61–83.
- Jorde, T. y Teece, D.J. (1989) "Competition and Cooperation: Striking the Right Balance", California Management Review, Vol.31, n°3, pp.25-37.
- Lee, D.J. (1998) "Developing International Strategic Alliances between Exporters and Importers: The Case of Australian Exporters", International Journal of Research in Marketing, vol.15, pp.335-348.
- Lee S. T., Tsai J. H.(2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness".Industrial management, 105, 3/4.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S, Robson M. J. (2002), "Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assessment and future directions". Management International Review, Fourth Quarter, 42, 4.
- Levitt, T. (1983): "The Globalization of Markets". Harvard Business Review, mayo-junio, pp. 92-102.
- 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.
- Moorman, Ch., Zaltman, G. y Deshpandé, R. (1992) "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", Journal of Marketing Research, Vol.29, pp.314-328.
- Narula, R. y Hagedoorn, J. (1999): "Innovating Through Strategic Alliances: Moving Towards International Partnerships and Contractual Agreements". Technovation, Vol. 19, pp. 283-294.
- Norman, Richar.1985."Developing".In Organizational Strategy and Change.Ed Joannes M. Penning.San Francisco:Jossey-Bass.
- Ohmae, K. (1989): "The Global Logic of Strategic Alliances", Harvard Business Review, (marzo-abril), pp. 143-154.
- Parkhe, A., Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, Academy of Management Journal, 36, 4, 1993, pp. 794-829.
- Porac, Joseph F. and Howard Thomas.1990."Taxonomic Metal Models in Competitor Definition".Academy of Management Review 15(2):224-240.
- Porter, M. (1986): "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework". En M. Porter (Ed.), Competition in Global Industries. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts. Pp. 15-60.
- Ramanathan, K./Seth, A./Thomas, H., Explaining Joint ventures: Alternatives Theoretical Perspectives, in Beamish, P.W./Killing, J.P. (eds.), Cooperative Strategies: North American Perspectives, San Francisco: New Lexington Press 1997.

- Reichers AE. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Acad Manage Rev* 1985;10(3):465 –76.
- Reuer, J. y Zollo, M. (2000): "Managing Governance Adaptations in Strategic Alliances". *European Management Journal*, Vol. 18, N° 2, pp. 164-172.
- Ring, P.S.; Van de Ven, A.H. (1994): "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, n° 1, pp. 90-118
- Rosenthal, R. (1976) *Experimenter Effects In Behavioural Research*, Irvington, Nueva York
- Terpstra, V. y Simonin, B.L. (1993) "Strategic Alliances in the Triad, An Exploratory Study", *Journal of International Marketing*, Vol.1, Is.1, pp.4-25.
- Sackmann, Soja A. 1991. *Cultural Knowledge in organizations*, Newburg pack, CA: Sage.
- Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (1977) "Development of a General Solution to the Problem of Validity Generalization", *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.529-540.
- Senge, Peter M. 1990. *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Segen, Peter. 1992. "Metal Models". *Planning Review* 20 (Marh-April):4-10,44.
- _____ 1992. "Mental Models". *Panning Review* 20 (March-April): 4-10, 44.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. and Noordewier, T. (1997), "A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, pp. 305-18.
- Sinkula JM. Market information processing and organizational learning. *J Mark* 1994;58(1):35 –45.
- Slater SF, Narver JC. Market orientation and learning orientation. *J Mark* 1995;59(3):63 – 74.
- Smith, M.L. y Glass, G.V. (1977) "Meta-analysis of Psychotherapy Outcome Studies", *American Psychologist*, 32, pp.752-760.
- Suárez González, I. (1993): "Estrategias Internacionales ante la Globalización de los Mercados". *Esic Market*, abril-junio, pp. 15-23.
- Tobin, Daniel R. 1993, *Re-Educating the Corporation: Foudations for Learning Organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- _____ 1992a. "Continuous Learning About Markets." *Planning Review* 20 (September-October) :47-49.
- Varadarajan, P.R. y Cunningham, M.H. (1995) "Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, n°4, pp.282-296.
- Webster, F.E.(1992) "The Changing Role of Marketing in the Corporation" *Journal of Marketing*, vol.56,October, pp.1-17.
- Yip GS. *Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall; 1995.
- Yoshino, M.Y. y Rangan, U.R. (1996): *Las Alianzas Estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ariel Sociedad Económica: Barcelona.
- Zollo, M., Reuer, J.J. Y Singh, H. (2008): "Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances". *Strategic Management Journal*.