

LA COOPERACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE. UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA.

Inocencia M^a Martínez León.

Departamento de Economía de la Empresa.

Universidad Politécnica de Cartagena.

Paseo Alfonso XIII, 50 – 30203 Cartagena

Tel. 968 32 59 02– Fax: 968 32 70 08

e-mail: ino.martinez@upct.es

Antonio Juan Briones Peñalver.

Departamento de Economía de la Empresa.

Universidad Politécnica de Cartagena.

Paseo Alfonso XIII, 50 – 30203 Cartagena

Tel. 968 32 59 43 – Fax: 968 32 70 08

e-mail: aj.briones@upct.es

Línea temática: Alianzas estratégicas/ Colaboración empresarial.

Palabras clave: Aprendizaje, cooperación, herramienta, microempresa y aproximación empírica.

LA COOPERACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA DE APRENDIZAJE. UNA APROXIMACIÓN EMPÍRICA.

Resumen:

El aprendizaje en las organizaciones es una actividad fundamental, pues transforma la información en conocimiento. Se ve facilitado por determinadas herramientas, entre las que destaca la cooperación. A su vez, la cooperación se ve favorecida por unos determinados factores facilitadores, entre los destacan la formación, experiencia previa, colectivos, propensión a la cooperación y cultura proclive. En este trabajo se pretende medir el índice de cooperación interorganizativo de las microempresas, y contrastar las hipótesis relativas al comportamiento de sus factores facilitadores, a través del uso de la metodología adecuada.

Palabras clave: Aprendizaje organizativo, cooperación, herramienta, factores facilitadores y microempresa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el tejido empresarial español está formado mayoritariamente por microempresas, que contribuyen decisivamente en el desarrollo económico y en la creación de empleo. Su tamaño las hace muy sensibles y adaptables al cambiante entorno al que se enfrentan, del cual aprenden continuamente; pero a su vez, el mismo les impide en ocasiones tener la fortaleza que necesitan para afrontar y gestionar importantes cambios y/o superar fuertes obstáculos, tales como competencias o etapas de crisis.

Esta realidad aconseja el aprendizaje continuo, a todos los niveles, pero fundamentalmente al nivel individual y organizativo. El ámbito individual depende de los conocimientos y habilidades de los miembros de la firma (Dierickx y Cool, 1989; Cohen y Levinthal, 1990; Schilling, 1998; Martínez, 2002), de sus valores y actitudes (Mintzberg, 1994; Chiva y Camisón, 1999; Martínez, 2002), de su capacidad de aprendizaje (Pérez *et al.*, 2000; Martínez, 2002) y de otros aspectos relacionados con la organización en la que se encuentran inmersos, tales como su estrategia (Chase, 1997; Martínez, 2002), estructura (Kogut y Zander, 1992; Grant, 1996; Mowery, et al, 1996; Spender, 1996; Nonaka y Konno, 1998; Martínez, 2002), cultura (Mahler, 1997; Ahmed et al., 1999; Love y Gunasekaran, 1999; Savolainen, 2000; Martínez, 2002) e historia organizativa (Teece *et al.*, 1997; Ruiz y Lorenzo, 1999; Martínez, 2002).

El aprendizaje en las organizaciones se ve afectado por los factores anteriormente mencionados con la misma, tales como estrategia, estructura, cultura e historia organizativa; y facilitado por ciertas herramientas, entre las que destacan los acuerdos de cooperación (Fulmer *et al.*, 1998; Pérez Bustamante, 1999; Benavides, 2001; Williams, 2001). Estos son muy importantes para todas las firmas, pero especialmente para las microempresas, pues les permiten adquirir conocimiento del exterior, compartir el que poseen con sus socios, lo que les ayuda a mejorar su gestión, y en definitiva, a garantizar su supervivencia y desarrollo.

Es por ello, por lo que este trabajo de investigación tiene dos objetivos claramente diferenciados: crear y medir un índice de cooperación interorganizativa, y contrastar la influencia de los factores facilitadores de la cooperación; y se estructura en ocho epígrafes claramente diferenciados. En primer lugar se analiza la importancia del aprendizaje en las

organizaciones, en el segundo se exponen los acuerdos de cooperación como herramienta que facilita dicho proceso, en tercer lugar se estudian los factores facilitadores de la cooperación, para a continuación, cuarto, mostrar el índice de cooperación interorganizativo. Posteriormente, se explica el Proyecto Micro, como exponente de actividades de cooperación en microempresas; en sexto lugar se expone la metodología, y a continuación, séptimo, los resultados, que nos permiten conocer el nivel de desarrollo de los factores facilitadores de la cooperación en la población objeto de estudio, así como contrastar las hipótesis planteadas; y por último, se desarrollan las conclusiones y debate.

EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

A modo de síntesis, destacamos que el origen del conocimiento está en la transformación de la información, la cual a su vez procede de los datos. Esta triple relación (dato- información- conocimiento) muestra que son conceptos diferentes que se retroalimentan y es necesario analizar y establecer la relación existente entre ellos. Los datos se convierten en información a través del proceso de transformación de datos (Bueno, Jericó y Salmador, 2000; Bueno, Aragón y García, 2001), y la información se transforma en conocimiento a través del proceso de aprendizaje (Nonaka, 1991, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Alavi y Leidner, 1999; Davenport *et al.*, 1998; Davenport y Prusak, 1998) y Bueno, Jericó y Salmador, 2000). El hecho de que el conocimiento se haya convertido en un recurso estratégico e intangible¹, y en una capacidad organizativa (Teece *et al.*, 1997) que apoya la creación y mantenimiento de ventajas competitivas (Chaston *et al.*, 2001; Ellinger *et al.*, 2002; Bontis *et al.*, 2002), justifica nuestro interés por el aprendizaje.

El conocimiento en las organizaciones surge de un doble proceso: la espiral de conversión del conocimiento y el aprendizaje. La *espiral de conversión del conocimiento* se fundamenta en la interacción simultánea de las dimensiones epistemológica y ontológica, que permite la transformación del conocimiento tácito individual en explícito a nivel de grupo y de organización (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995), y cada uno de

¹ Esta consideración viene avalada por autores del renombre de Nonaka (1991, 1994), Hall (1992), Kaplan y Norton (1992), Kogut y Zander (1992), Hall (1993), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Kogut y Zander (1995), Edvinsson (1996), Grant (1996), Spender (1996), Brooking (1997), Muñoz-Seca y Riveola (1997), Teece *et al.* (1997), Bueno (1998) y Fernández *et al.* (1999).

los miembros de tales colectivos lo interiorizan, convirtiéndolo de nuevo en tácito. Este proceso se fundamenta en a) una perspectiva multinivel –individuo, grupo y organización-, y b) en que el conocimiento no es homogéneo, pues posee características intrínsecas que le hacen diferenciarse, por lo que existen distintas tipologías; entre las que destacan el conocimiento tácito y explícito.

El conocimiento tácito es un “conjunto de percepciones subjetivas, intuiciones, rituales, entendimientos que son difíciles de expresar de una forma semántica, auditiva o visual” (Byosiére, 1999) y, por tanto, es complicado de formalizar, comunicar y compartir con otros, y por consiguiente de copiar. Está profundamente enraizado en la acción individual y en la experiencia, así como en los ideales, valores o emociones que el sujeto adopta (Nonaka, 1991, Nonaka y Takeuchi, 1995, Nonaka y Konno, 1998) y en su contexto. Además, no puede ser transferido ni comercializado como una entidad separada (Osterloh y Frey, 2000) debido a sus propias particularidades.

El conocimiento explícito es fruto de un proceso de aprendizaje o de la espiral de conversión del conocimiento. Se “expresa en un lenguaje formal y sistemático, escrito, auditivo o visual, ya que puede recogerse y compartirse en forma de datos, fórmulas, especificaciones y manuales” (Byosiére, 1999). Es apropiable y transmitible en contraposición al conocimiento tácito (Grant, 1996a y b; Osterloh y Frey, 2000) y está abierto a la participación y colaboración de los individuos, ya que se encuentra materializado en soportes de fácil acceso, salvo si está protegido mediante patentes (Osterloh y Frey, 2000).

El *aprendizaje organizativo* es la capacidad de realizar un proceso que transforma la información en conocimiento². Lo lleva a cabo la propia organización y sus integrantes, individuales o grupales (Crossan *et al.*, 1999; Moreno *et al.*, 2000; Martínez, 2002); le afectan factores relacionados con ellos y con el contexto organizativo³ y lo favorecen ciertas herramientas⁴. Dicho conocimiento se acumula y codifica en mapas cognitivos y

² Tal como afirman March (1991), Dodgson (1993), McGill y Slocum (1994), Teece y Pisano (1994), Mowery *et al.* (1996), Muñoz-Seca y Riverola (1997), Teece *et al.* (1997), Tsang (1997), Bueno (1998 y 2000), Cohen (1998), Fahey y Prusak (1998), García *et al.* (2000) y Moreno *et al.* (2000).

³ Como exponen Argyris y Schön (1978), Senge (1990), Argyris (1991 y 1994), Tejedor y Aguirre (1998), Zárraga (2000).

⁴ Como justifican Zimmerman (1993), Nonaka (1994), Nonaka y Takeuchi (1995), Crossan *et al.* (1999), Barnett y Pratt (2000), Bueno, Byosiére, Salmador y Senoo (2000), Camelo *et al.* (2000), Moreno *et al.* (2000).

modelos mentales (Kim, 1993), modificando en ocasiones los ya existentes, desarrolla la memoria⁵ y la experiencia, detecta errores y los corrige a través de la acción organizativa⁶, y se introduce en las rutinas (Levitt y March, 1988; Dodgson, 1993). Sus resultados le permiten mejorar su actividad⁷, su dotación de recursos y capacidades (López y Madrid, 1999; Bueno *et al.*, 2001), y alcanzar y mantener ventajas competitivas (López y López, 2001; Santos *et al.*, 2001; Martínez, 2002).

Las herramientas que facilitan el aprendizaje se clasifican en dos grupos: *comunes* y *específicas* (Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002). El primero lo forman aquellos instrumentos que son susceptibles de uso y aplicación por cualquier sujeto, y destacan las tecnologías de la información, la formación y la metáfora.

Las tecnologías de la información permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar información (Mazón y Pereira, 1999) y conocimiento (Terrett, 1998), almacenar ambos (Mazón y Pereira, 1999) y recuperarlos cuando es necesario. Esta utilidad contribuye a la creación y mantenimiento de la memoria organizativa (Croasdell, 2001).

La formación es una herramienta que facilita el aprendizaje, pues ayuda al correcto desarrollo de este proceso, ya que “enseña a aprender”, y a través de ella se crea nuevo conocimiento y se desarrollan nuevas habilidades. Se realiza de forma individual o grupal, planificada o espontánea, a corto o a largo plazo (Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002).

La metáfora facilita el aprendizaje al relacionar dos términos, que pueden ser muy similares (lo que enfatiza los elementos en común) o muy contradictorios, mostrando las grandes diferencias existentes entre ellos. Esta asociación permite ejemplificar y aclarar conceptos, lo que redundará en un incremento del conocimiento (Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002).

Las *herramientas facilitadoras del aprendizaje en la organización* son el benchmarking (interno y externo) y la cooperación (Menguzzato, 1995; Martínez y Ruiz, 2002).

El benchmarking analiza y estudia las mejores prácticas de otras organizaciones, fundamentadas en las características de su propio proceso productivo y en sus necesidades;

⁵ Como argumentan Schank (1995), Ackerman (1996), Annand y Manz (1998) y Croasdell (2001)

⁶ Tal como proponen Argyris y Schön (1978, 1996), Kolb (1984) y Fiol y Lyles (1985).

⁷ Como opinan Teece *et al.* (1994), Slater y Naver (1995), Dibella *et al.* (1996), López y Madrid (1999) y Bueno *et al.* (2001)

y cuando encuentra algunas más efectivas que las que desarrolla, las implanta, analizando previamente la realización de esta acción. El objetivo que persigue esta herramienta es alcanzar el nivel en los procesos de las empresas consideradas como excelentes (Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002).

La cooperación es una herramienta facilitadora propia de la organización, que por sus propias características e importancia se va a estudiar en el siguiente epígrafe.

LA COOPERACIÓN COMO HERRAMIENTA FACILITADORA DEL APRENDIZAJE

La cooperación es un acuerdo explícito (Casani, 1995; Méndez y Torres, 2000) entre dos o más empresas independientes (Fernández, 1991 y 1996), que sin estar subordinadas (García, 1993) o llegar a fusionarse (Fernández, 1996), crean un campo intermedio común (Fernández, 1991) que les permite alcanzar ciertos objetivos, sobre unos fundamentos.

Los acuerdos de cooperación requieren para su existencia, como condición necesaria, la presencia del logro de fines comunes o complementarios (Méndez y Torres, 2000; Escribá *et al.*, 2002), lo cual es a su vez uno de sus objetivos básicos. Además, se establecen para conseguir otros propósitos, entre los que destaca dar respuesta o solución a una necesidad de la empresa (Casani, 1995), mediante el acceso a capacidades y conocimientos que no posee (Pérez, 1999), consiguiendo mayores garantías que las otorgadas por el mercado (García, 1993), y de esta forma contribuyen a alcanzar e incrementar sus ventajas competitivas (Fernández, 1996), utilizando para ello los recursos de la organización cooperante de forma eficiente (García, 1993).

Para conseguir tales objetivos, la cooperación se fundamenta en que los socios a) pongan en común actividades, recursos o capacidades (Fernández, 1996; Escribá *et al.*, 2002), b) exploten ventajas competitivas recíprocas (Fernández, 1991), c) unan intereses (Fernández, 1991) y d) coordinen sus interdependencias (García, 1993).

El espacio común que crea la cooperación permite que los socios puedan compartir parte de sus conocimientos –tácitos y explícitos-, habilidades y procesos productivos (capacidades y/o recursos); y crear e intercambiar nuevo conocimiento, especialmente el de

carácter tácito, el cual será propio de la cooperación (Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002). Todo ello fomenta su máximo provecho, absorción y asimilación por todos los socios; y conecta unidades productivas geográficamente dispersas (Benavides, 2001). Por tanto, además de acceder y conocer mejor su base cognoscitiva propia (Ritcheter y Vettel, 1995), se llega a la del socio (Kogut, 1988), la cual tratan de internalizar. Tal proceso implica dar significado práctico a los conocimientos que se han adquirido, para que puedan ser útiles en el contexto específico de la acción (Safón, 1997); y aprender eficientemente (Hamel y Prahalad, 1995). Por otra parte, la participación en los acuerdos posibilita el aprendizaje del mismo proceso de cooperación (Doz, 1996).

Sin embargo, es necesario considerar los miembros de la organización que participan en las negociaciones, firma y desarrollo de los acuerdos de cooperación, pues condicionan su funcionamiento y, por tanto, el aprendizaje (Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002). Además, es imprescindible atender a los problemas de integración de los conocimientos y *modus operandi* desarrollados, ya que se requiere tiempo para asimilar, incorporar y aceptar el nuevo conocimiento a la organización (Quélin, 1997).

Pese a tales inconvenientes, sus cualidades y la realidad empresarial consideran los acuerdos de cooperación como instrumentos muy útiles para el aprendizaje organizativo (Menguzzato, 1995; Fulmer *et al.*, 1998; Pérez Bustamante, 1999; Benavides, 2001; Williams, 2001; Martínez, 2002), .

Entre los factores que afectan al rendimiento de los acuerdos de cooperación destacan, en primer lugar, la necesidad de la creación de un ambiente de colaboración entre varios socios, de forma que se fomenten las relaciones interempresariales, con la finalidad de generar confianza mutua, ayuda, indulgencia y coraje; y así fluyan más fácilmente las ideas, experiencias y relaciones personales (Badaracco, 1991). En segundo término, influye el nivel de confianza y libertad de sus miembros para satisfacer sus necesidades y aspiraciones de exploración de territorios desconocidos, como nuevos mercados, nuevos productos y nuevas tecnologías (Von Krogh, 1998). Tercero, es necesario que los intervinientes, representantes de los asociados, sean capaces de transformar el conocimiento tácito en explícito, y que exista un campo fértil que facilite el intercambio de ambos. Cuarto, la habilidad de trabajo interorganizativa depende de la capacidad de aprendizaje de cada uno de los participantes y de su facultad para superar las fronteras, tanto técnicas

como corporativas, que permiten encontrar soluciones multidisciplinarias. Y por último, el aplanamiento de las organizaciones permite un incremento de la cooperación entre ellas, los individuos y grupos, y un mejor acceso al conocimiento individual.

En general, la cantidad e intensidad de conocimientos en transferencia depende del interés, de la capacidad de absorción y colaboración del socio que los recibe, de los medios de transmisión y comunicación, y de la transparencia de quien los cede. No todos los partícipes están igualmente capacitados para aprender, existiendo riesgo de desequilibrio en la cooperación (Menguzzato, 1995), y de oportunismo por parte de alguno de sus integrantes.

En otros casos, la transferencia es involuntaria e indeseada, debido a la ausencia de barreras que lo impiden o a la interacción entre quienes participan en la cooperación. De esta forma se pueden producir ciertos desequilibrios que la hacen peligrar, tales como la absorción de conocimientos que constituyen las capacidades básicas y competencias esenciales de alguno de los socios (Pérez, 1999; Martínez, 2002; Martínez y Ruiz, 2002). Las empresas deben seleccionar las habilidades y capacidades que compartirán y las que mantendrán de forma privativa para, de esta forma, potenciar su posición competitiva (Hamel *et al.*, 1989).

De lo anterior se deduce que las cooperaciones son procesos dinámicos que pueden permitir tres situaciones. Primera, la mejora de la situación de los dos socios, tras su desarrollo. Segunda, que un socio inicialmente débil salga fortalecido al final de ella, debido a que ha tenido mayor capacidad de absorción y asimilación, siendo capaz de captar muchas de las habilidades y capacidades interesantes de los otros integrantes. Y tercera, que el miembro más frágil salga aún más desfavorecido, al captar el más fuerte aquellos elementos sobre los que se sustentaba su ventaja competitiva.

Las características de la cooperación así como sus ventajas la configuran como una herramienta de aprendizaje organizativo muy potente para todas las firmas, del que se benefician en gran medida las microempresas.

FACTORES FACILITADORES DE LA COOPERACIÓN COMO HERRAMIENTA DEL APRENDIZAJE

Para el adecuado desarrollo de la cooperación como herramienta del aprendizaje es necesario disponer de una serie de elementos facilitadores, entre los que destacan la formación, poseer experiencias previas positivas, decidir con que colectivos se realizarían tales acuerdos, sostener una clara propensión a la cooperación y disponer de una cultura proclive a la misma. Todos estos factores se van a incluir en un índice de cooperación interorganizativo por las razones que se aluden a continuación, y todo ello nos va permitir conocer el nivel cooperativo de las organizaciones y contrastar ciertas hipótesis en una población de microempresas, en el desarrollo de la parte empírica de este trabajo.

La *formación* es considerada como un factor facilitador de la cooperación, porque establece “una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender” (Solé y Mirabet, 1997). Ayuda a un mejor desarrollo y consolidación de la cooperación, lo que justifica su utilización. Además, ésta es un instrumento de aprendizaje muy importante (Lundy y Cowling, 1996; Torras, 1997).

El análisis de las *experiencias previas en cooperación* proporciona una serie de conocimientos e informaciones sobre la trayectoria pasada de la organización en este ámbito, recoge su experiencia y la del empresario y, por tanto, almacena conocimiento muy interesante y válido para la negociación, firma y desarrollo de futuros acuerdos. Todo ello supone la realización de un aprendizaje previo, pues cada sujeto incorpora una serie de conocimientos a su acervo particular, y como el pasado no suele desaparecer totalmente (Teece *et al.*, 1997) y el desaprendizaje no es total, se mantiene una reserva latente de saber que es muy útil en entornos dinámicos (Ruiz y Lorenzo, 1999), y favorece el desarrollo de la cooperación.

Los *colectivos* con los que las organizaciones están dispuestas a cooperar ponen de manifiesto cuales son sus necesidades, sus objetivos más importantes, y por tanto, facilitan conocimiento de otras firmas. Así, si se negocia con proveedores, es porque se intenta reducir los costes de adquisición de materias primas y activos, mejorar el proceso

productivo, el producto y aumentar la rentabilidad. Si se hace con clientes, es consecuencia de intentar fidelizarlos y ofrecerles una serie de servicios, que permitan reducir el riesgo y la incertidumbre hasta niveles muy bajos. Con los competidores se persigue crear y explotar sinergias, para aprovechar asimetrías y complementariedades de los recursos, y de obtener un tamaño adecuado para competir, sin renunciar a su autonomía individual. Y cualquiera de los propósitos mencionados anteriormente pueden ser buscados cuando se coopera con empresas de otros sectores.

La *propensión a la cooperación* pone de manifiesto el tipo de acuerdo que se está dispuesto a firmar y su duración, así como el objetivo que se pretende cubrir. De esta forma, se distinguen acuerdos contractuales, accionariales y redes empresariales.

Los acuerdos contractuales permiten la utilización conjunta de recursos por parte de varias empresas sin que ello dé lugar a la creación de una nueva entidad con personalidad jurídica propia (García-Ochoa, 2002), y están siempre respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales. Entre los más importantes destacan (1) los contratos de larga duración sobre actividades concretas, que dan lugar a una relación continuada entre las partes cooperantes que pueden abarcar un amplio abanico de actividades, donde predominan las relaciones de complementariedad, las cuales tienen un peso similar en el acuerdo (Menguzzato y Renau, 1992; Navas y Guerras, 1998). (2) Las franquicias, que es un tipo de contrato entre empresas mediante el cual una empresa –el franquiciador- a cambio de determinadas compensaciones económicas directas o indirectas, cede a otra u otras –franquiciado/s- el derecho a la comercialización de determinados productos y/o servicios. (3) La licencia o derechos de propiedad industrial es un contrato por el que una empresa –la licenciante- otorga a otra –la licenciataria- el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. (4) La subcontratación consiste en que una empresa, la principal, encarga a otras empresas –las subcontratadas- la producción de una parte más o menos importante de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total de sus productos. (5) Los acuerdos Spin-off fomentan y apoyan financiera y económicamente, desde una empresa, a trabajadores cualificados propios para que la abandonen y creen su propia empresa; pese a que puede considerarse como una forma de reestructuración o desinversión empresarial, requiere la posterior colaboración entre empresas, por tanto, es una forma particular de

cooperación. Y por último, (6) los consorcios son acuerdos la colaboración que se realizan con un horizonte temporal cierto y tienen como objeto el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro concreto de manera conjunta. Por tal motivo, la implicación entre los socios es algo menor que en los acuerdos entre empresas, y mucho menor que en las joint ventures (Rialp y Rialp, 1996; Martín, 2000; García Ochoa, 2002).

Los acuerdos accionariales son aquellos que incluyen acuerdos de capital, y se distinguen dos categorías. La primera, Joint Venture o empresa conjunta, es una asociación por la que dos o más empresas crean una entidad para que lleve a cabo una actividad económica productiva y desempeñe un papel activo en la toma de decisiones. Sus rasgos característicos son la existencia de una comunidad de intereses que supone la realización de negocios en común y aportación conjunta de recursos, compartir los riesgos, disfrutar de los beneficios o pérdidas y prolongar la cooperación (Lewis, 1990; López y Vázquez, 1995). El segundo tipo son los acuerdos de participación minoritaria, donde una empresa participa en el capital social de otra como accionista, lo que supone un vínculo entre dos o más empresas (García-Ochoa, 2002).

Las redes empresariales son una forma organizativa intermedia entre el mercado y la empresa, caracterizada por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre los más diversos participantes (empresas, individuos, instituciones públicas y privadas, entidades financieras, etc.). Los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen las redes, siendo sus elementos clave la multiplicidad y pluralidad de acuerdos y complejidad de relaciones. Destacan los acuerdos o alianzas con empresas de la industria, con variedad de empresas participantes y con proveedores, distribuidores y clientes, en función de los objetivos que se persigan y de los colectivos que estén dispuestos a cooperar para conseguirlos.

La *cultura proclive a la cooperación* no está aun muy extendida, pues las estrategias basadas en la colaboración y coordinación de actividades encuentran todavía una cierta resistencia, sobre todo por parte de los pequeños empresarios, que son nuestra población de estudio, pues ven en ellas una posible pérdida de su poder y autonomía (Casani, 1995). Sin embargo, su adecuada configuración sirve para coordinar y motivar a las personas que participan en ella, pues proporciona un lenguaje común que facilita la comunicación, asegura que se comparte la información y el conocimiento básico para la operativa

cotidiana del acuerdo (Salas, 2000), e influye en los sujetos que participan en dicho proceso.

Las organizaciones que cooperan necesitan una cultura fundamentada en el diálogo, ya que éste permite construir una comprensión común que recoge y descubre los pensamientos, las percepciones y cogniciones generadas por las experiencias actuales y pasadas del sujeto (Schein, 1993); y reconocer y compartir sus diferencias básicas, consiguiéndose así altos niveles de colaboración (Schein e Isaacs, 1993); lo que favorece la negociación, actividad básica en los acuerdos de cooperación.

Además, la confianza es la consecuencia natural de asumir y cumplir ciertos compromisos con distintos grupos de interés –clientes, inversores, socios, empleados y sociedad-, lo que favorece la creación de un clima de seguridad que estimula el desarrollo de acciones recíprocas de cooperación, el soporte mutuo como vía para el logro de beneficios conjuntos y satisfacciones sociales, la innovación y el riesgo (Pérez *et al.*, 2000), y permite que todos los socios reciban apoyo socioemocional del resto (Álvarez, 1999; Fernández Losa, 1999; Minguela, 2001).

La comunicación es imprescindible en la cooperación porque ayuda a desarrollar nuevas aptitudes (Ulrich, 1998), favorece el diálogo, compartir información y conocimiento tácito (Martínez, 2002), que son las dos materias primas sobre las que se sustenta los acuerdos y la creación de conocimiento; el intercambio de estos últimos, y en definitiva, la conexión entre individuos y empresas.

El compromiso es entendido como dedicación, tenacidad, determinación, continuidad y acciones concretas con objetivos claros; lo que asegura la competencia de los sujetos implicados en la cooperación y en las organizaciones, debido a que favorece la ayuda mutua, una preparación excelente para afrontar nuevos retos en entornos hostiles (Gulati, 1998; Escribá y Menguzzato, 1999; De la Calle y Maeztu, 2000; Montoro *et al.*, 2002) e incrementa la capacidad de cambio (Ulrich *et al.*, 1993). Todo ello garantiza el funcionamiento con éxito de los acuerdos de cooperación (Fililla, 1999, De la Calle y Maeztu, 2000; Montoro *et al.*, 2002). En el caso de no alcanzar niveles adecuados, es muy difícil que se generen sinergias, y además se van deteriorando continuamente las relaciones entre los socios, afectando negativamente a la continuidad de la relación (Ariño y De la Torre, 1998).

La capacidad de reacción frente a los cambios es muy importante, pues favorece el crecimiento del sujeto y la experimentación, y en definitiva, el aprendizaje (Camelo *et al.*, 2000); permite mantener, adaptar y actualizar las creencias y objetivos, que sustentan los acuerdos de cooperación; y todo ello contribuye a un mejor desarrollo de las actividades de cada uno de los socios, garantizando su independencia y la consecución de sus fines.

Finalmente, la calidad de los partícipes o gestores en los acuerdos de cooperación es fundamental, ya que son ellos los que realizan las negociaciones, sobre los que se fundamenta su adecuado desarrollo y los que marcan los objetivos a conseguir, y trabajan en dicha línea. Su trabajo puede desembocar en la mejora de la situación de todos los socios, tras el acuerdo; en que un socio inicialmente débil salga fortalecido al final del mismo, debido a que ha tenido mayor capacidad de absorción y asimilación de conocimiento; o que el miembro más frágil salga aún más desfavorecido, al captar el más fuerte aquellos elementos sobre los que se sustentaba su ventaja competitiva.

Para medir el nivel de desarrollo de los factores facilitadores de la cooperación se ha desarrollado un índice de cooperación interorganizativo, que se muestra a continuación.

ÍNDICE DE COOPERACIÓN INTERORGANIZATIVO

Una vez justificada la cooperación como una herramienta del aprendizaje organizativo, se define el índice de cooperación interorganizativo como un indicador cuantitativo *que permite medir el nivel de cooperación de cada organización teniendo en cuenta sus factores facilitadores*, el cual se refleja en la siguiente expresión:

$$ICI = F + EP + C + PC + CP$$

Donde

ICI = índice de cooperación interorganizativo

F = indicadores de formación

EP = indicadores de experiencias previas

C = indicadores de los colectivos con los que está dispuesto a cooperar

PC = indicadores de la propensión a cooperar

CP = indicadores de la cultura proclive a cooperar

La tabla 1 recoge los ítemes incluidos en cada indicador para medir las variables representativas de los factores facilitadores de la cooperación. La suma de todos los indicadores nos permite conocer el nivel de cooperación.

Tabla 1: Factores facilitadores de la cooperación.

Formación	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia a jornadas acerca de la acción de cooperación empresarial 2. Desconocimiento y falta de información de los mecanismos de cooperación 	
Experiencia previa	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en cooperación negativa 2. Los modelos de cooperación no han servido a tus intereses 3. Falta de confianza y compromiso con los socios 	
Colectivos con los que se está dispuesto a cooperar	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Clientes 3. Competidores y otros productores de mi sector 4. Empresas de sectores distintos 	
Propensión a la cooperación	
Acuerdos contractuales	1. Contratos de larga duración sobre actividades concretas.
	2. Franquicias de distribución, de servicios o industriales.
	3. Licencias o derechos de propiedad industrial.
	4. Subcontratación continuada en régimen de cooperación.
	5. Desagregación de divisiones empresariales de su plantilla (Acuerdos Spin-off).
	6. Consorcios (Unión Temporal de Empresas o Agrupaciones de Interés Económico)
Acuerdos accionariales	7. Dos o más empresas crean una empresa conjunta para llevar a cabo una actividad.
	8. Participación de una empresa en el capital social de otra como accionista.
Redes Empresariales	9. Acuerdos o alianzas con empresas de la industria.
	10. Acuerdos con variedad de empresas participantes.
	11. Acuerdos y alianzas con proveedores, distribuidores y clientes.
Cultura proclive a la cooperación	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diálogo establecido en los acuerdos. 2. Nivel de confianza de los socios. 3. Relaciones de comunicación entre empresas. 4. Nivel de compromiso en los acuerdos. 5. Capacidad de reacción ante cambios. 	

Fuente: elaboración propia.

Tras estudiar los factores facilitadores de la cooperación en las organizaciones y definir el índice de cooperación interorganizativo, se van a exponer las actividades desarrolladas en este sentido en el municipio de Murcia y la metodología seguida en el trabajo empírico.

LAS ACTIVIDADES DE COOPERACIÓN ENTRE MICROEMPRESAS EN EL MUNICIPIO DE MURCIA.

La ausencia de uniformidad de criterios a la hora de definir el concepto de microempresa nos obliga a revisar la bibliografía más importante en este sentido y a clarificar dicho término, el cual se entiende como “una organización con menos de 10 empleados (entre 0 y 9), un volumen de negocios inferior a 2 millones de euros, con un balance general igual a 2 millones de euros, y donde el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de microempresa, salvo que se trate de sociedades de capital riesgo, sociedades públicas, o de inversiones institucionales que no ejerzan control” (Resolución del 6 de Mayo de 2003 de la Comisión Europea).

Además, las microempresas son consideradas como pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, en las que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología; donde sus responsables, claramente emprendedores y forzados por las circunstancias, desarrollan variadas actividades de producción y servicios (Rivero *et al.*, 2001). Este hecho genera diferentes grados de desarrollo empresarial y nivel de acumulación de activos, lo que justifica la gran heterogeneidad existente en el colectivo microempresarial y su continua e imperiosa necesidad de aprendizaje.

Para reducir dicha heterogeneidad, las asociaciones empresariales y los organismos públicos se están planteando el desarrollo de políticas de promoción para microempresas, que garanticen su viabilidad, favorezcan el aprendizaje y fomenten sus ventajas, tales como la mejora del servicio personalizado que brindan a los clientes, y la rápida respuesta a las oportunidades que genera el entorno (Nickels *et al.*, 1997). Dentro de esas políticas se enmarca el proyecto MICRO.

Este proyecto surge de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, que pretende abrir el proceso de creación de empresa a aquellas personas con mayores dificultades de acceso al mercado laboral (discapacitados, jóvenes con baja cualificación, inmigrantes, mayores de 45 años, mujeres y parados de larga duración), proporcionando instrumentos necesarios para la puesta en marcha y consolidación de sus proyectos empresariales. La Iniciativa EQUAL es una nueva iniciativa comunitaria basada en la cooperación transnacional para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y las desigualdades de toda clase en relación con el mercado laboral. Su periodo de aplicación está comprendido entre el año 2001 y el 2006.

Entre los objetivos de este proyecto destaca la cooperación transnacional y complementariedad de las acciones ya existentes a favor del empleo y contra la discriminación, por lo que la realización de acuerdos de cooperación es una de las vías de actuación desarrolladas, tras la creación de la empresa y su consolidación (Anexo 1).

Existen varias razones que justifican el desarrollo de la cooperación en las microempresas. Primera, la reducción de costes permite el logro de economías de escala en actividades o industrias donde la masa crítica mínima para competir es muy alta; igualmente, pueden obtener reducciones de costes beneficiándose de una más rápida acumulación de aprendizaje y experiencia. En segundo lugar, la creación y explotación de sinergias⁸, pues se pueden conseguir economías de alcance mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian. Además, tercero, permite el acceso a recursos y capacidades no disponibles. En cuarto lugar, la reducción del riesgo y la incertidumbre hasta niveles aceptables. Y por último, la obtención de un tamaño adecuado para competir, sin renunciar a su autonomía individual como empresas independientes.

Teniendo en cuenta todos estos antecedentes, en la presente investigación nos hemos planteado dos objetivos: 1) valorar el nivel de cooperación en las microempresas, y por tanto, su capacidad de aprendizaje organizativo; y 2) analizar la influencia que algunos

⁸ Véase en Johnson y Scholes (2002): “Las sinergias pueden producirse en aquellas situaciones en las que dos o más procesos se complementan mutuamente de tal forma que el efecto combinado es mayor que la suma de las partes”.

de los factores facilitadores de la cooperación tienen sobre el desarrollo de otros, estableciendo así como hipótesis de trabajo las siguientes:

H₁: la formación en cooperación de las microempresas tiene una relación significativa con la experiencia previa

H₂: la formación en cooperación de las microempresas tiene una relación significativa con la cultura proclive a la cooperación

H₃: los colectivos con los que están las microempresas dispuestas a cooperar tienen una relación significativa con la propensión a la cooperación y la cultura

H₄: la experiencia previa en cooperación de las microempresas tiene una relación significativa con la cultura proclive a la misma

Para conseguir tales objetivos es necesario desarrollar la metodología que se expone a continuación.

METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico seguido en la presente investigación se ha basado en la definición de la población, la recogida de datos y el análisis estadístico.

Población y recogida de datos

Para el desarrollo del trabajo empírico se han realizado encuestas y entrevistas personales en la población de 74 microempresas creadas a partir del proyecto MICRO en el municipio de Murcia. Se realizaron en el periodo comprendido entre Septiembre de 2003 y Mayo de 2004, en la animación de los espacios de cooperación.

Análisis estadístico

Se ha utilizado el alpha de Cronbach para determinar la fiabilidad de cada indicador e índice, la cual representa su consistencia interna.

Y para alcanzar el primer objetivo ha sido necesario, en primer lugar, conocer los resultados alcanzados para cada uno de los indicadores de los factores facilitadores utilizados (formación sobre cooperación, poseer experiencias previas positivas, decidir con que colectivos se realizarían tales acuerdos, sostener una clara propensión a la cooperación y disponer de una cultura proclive a la misma), y posteriormente exponer el índice de cooperación interorganizativo. A tal efecto se ha realizado un análisis descriptivo.

Además, y para evaluar empíricamente las hipótesis formuladas, que forman parte del segundo objetivo, realizamos una serie de test ANOVA que nos permiten contrastar la existencia de diferencias significativas entre las distintas categorías de las variables utilizadas. Para conocer cuáles son las medias que difieren entre dichas categorías se han utilizado los resultados del contraste de Bonferroni o el de Tamhane, según las varianzas fueran iguales o no, respectivamente, en base a los resultados del test de Levene.

Somos conscientes de las limitaciones que nuestro trabajo presenta al aportar una escala para aproximarnos al constructo “índice de cooperación interorganizativo”, señalando que la presente investigación es el inicio de una línea de investigación, iniciada bajo el amparo del Proyecto MICRO.

RESULTADOS

Este epígrafe se estructura según los objetivos fijados previamente. Es por ello, por lo que en primer lugar se van a analizar los descriptivos de los indicadores de los factores facilitadores de la cooperación, para a continuación exponer los relativos al índice de cooperación interorganizativo. Posteriormente, se contrastarán las hipótesis planteadas.

Indicadores de los factores facilitadores e Índice de cooperación interorganizativo

Los resultados alcanzados aplicando el alpha de Cronbach muestran alta consistencia interna para la escala utilizada como índice de cooperación interorganizativo, pues alcanza un valor de 77.46%. Considerando uno a uno cada indicador, el alpha de Cronbach relativo a los instrumentos también es alto, alcanzando valores aceptables las alphas de Cronbach tanto para cada factor facilitador.

En la tabla 2, se recoge información descriptiva sobre el índice de cooperación interorganizativo y de cada uno de sus indicadores. Como se observa, las microempresas creadas por el proyecto MICRO sobre un total de 25 factores facilitadores considerados en el índice desarrollan 11.97 elementos en términos medios, lo que pone de manifiesto un índice de cooperación interorganizativo relativamente reducido, pues alcanza una puntuación equivalente de 4.8 sobre 10. La mediana es de 11 factores facilitadores.

Estos valores explican que la cooperación no es una actividad ampliamente desarrollada por este colectivo, y que por tanto, no es una herramienta facilitadora del aprendizaje organizativo. Estas firmas para aprender deberán valerse de otras herramientas, como las tecnologías de la información, la formación, la metáfora o el benchmarking. Sin embargo, se aconseja fomentar la cooperación, pues las ventajas que aporta tanto a nivel operativo, financiero como de aprendizaje son fundamentales para garantizar la supervivencia de las firmas.

Tabla 2: Datos descriptivos del índice de cooperación interorganizativo y sus componentes

	Indicador de Formación	Indicador de Experiencia Previa	Indicador de Colectivos	Indicador de Propensión cooperación	Indicador de Cultura	Índice de Cooperación Interorganizativo
Nº total de ítemes	2	3	4	11	5	25
Media	1.36	1.81	2.05	3.78	3.63	11.97
Mediana	1	1	2	3	4	11
Mínimo	0	0	0	0	0	5
Máximo	2	3	4	11	5	21

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados nos señalan la variedad de desarrollo de los factores facilitadores de la cooperación llevados a cabo por este colectivo. Al analizar la media y la mediana de los indicadores se detecta que son la propensión a cooperar la que menores niveles alcanza (la media es de 3.78 sobre 11 mecanismos de cooperación), seguida por los colectivos con los que se está interesado en realizar acuerdos, que alcanzan una puntuación de 2.05 sobre 4). Es por ello, por lo que se aconseja crear más espacios de animación de cooperación, que formen sobre los distintos mecanismos de cooperación existentes, y las ventajas e

inconvenientes que ofrece la cooperación con colectivos como clientes, proveedores, competidores y otras empresas.

Por el contrario, la formación es el factor facilitador más desarrollado (la media es de 1.36 sobre un máximo de 2), seguido muy de cerca por la cultura proclive a la cooperación (3.63 sobre 5) y la experiencia previa (1.81 sobre 3).

Pese a estos elevados valores, es aconsejable seguir fomentando todos los factores facilitadores, para que la cooperación sea un hecho entre las microempresas del municipio de Murcia, y de esta forma se fomente su aprendizaje organizativo.

Contraste de hipótesis

En segundo lugar, se ha querido contrastar las hipótesis planteadas. A tal efecto se ha aplicado el análisis ANOVA de un factor para analizar la influencia de cada variable independiente sobre la dependiente.

La tabla 3 muestra como mayores niveles de formación influyen significativamente en la experiencia previa en cooperación, de forma, que existen diferencias significativas entre aquellas empresas sin formación, y aquellas que tienen una formación baja o alta, siendo estas últimas las que presentan un nivel significativamente superior.

Tabla 3: Resultados del ANOVA para el factor nivel de Formación (Experiencia previa en cooperación)

Formación	Media	N	^a ANOVA test
1. Formación nula	1.00	2	(2, 3)
2. Baja formación	1.37	43	(1)
3. Alta formación	1.75	29	(1)
Sig. Inter-grupos.....			0.057

Fuente: elaboración propia. ^a análisis de la varianza utilizando el test estadístico de Tamhane: los números entre paréntesis indican la diferencia entre cada categoría o subgrupo con las demás; por ejemplo, el nivel de experiencia previa en cooperación en las microempresas de formación nula es significativamente distinto de el de empresas de baja y alta formación (2 y 3) y además se observa que es significativamente inferior. ^bNS: no significativa.

Los resultados de los análisis ANOVA para la variable independiente formación muestran que no influyen en la cultura proclive a la cooperación (variable dependiente), tal como se presumía (tabla 4). Se entendía que aquellas microempresas que tenían formación en cooperación, deberían tener una cultura más proclive a la cooperación, pues conocerían

las ventajas que ésta genera, y los requisitos que exige su adecuado desarrollo. Este hecho justifica la existencia de tal relación. Sin embargo, en la tabla 4 se observa como las microempresas con formación nula son más proclives a la cooperación (3.00) que aquellas con baja formación (2.95). Por el contrario, y siguiendo la relación establecida en la hipótesis, las empresas con alta formación tienen una cultura más proclive que el resto.

Tabla 4: Resultados del ANOVA para el factor Formación (Cultura proclive a la cooperación)

Formación	Media	N	^a ANOVA test
1. Formación nula	3.00	2	^b NS
2. Baja formación	2.95	43	^b NS
3. Alta formación	3.17	29	^b NS
Sig. Inter-grupos.....0.000			

Fuente: elaboración propia. ^a análisis de la varianza utilizando el test estadístico de Bomferroni. ^bNS: no significativa.

La tabla 5 refleja que el tipo de colectivo tiene influencia significativa en la propensión a cooperar. Las diferencias significativas se establecen entre las microempresas que están dispuestas a cooperar con muy pocos colectivos (1.22) frente a las que cooperarían con un colectivo medio (1.68) y alto (2.08), siendo estas últimas significativamente más propensas a cooperar.

Tabla 5: Resultados del ANOVA para el factor Colectivos (Propensión cooperación)

Inconvenientes Cooperación	Media	N	^a ANOVA test
1. Reducido colectivo	1.22	27	(2,3)
2. Colectivo medio	1.68	22	(1)
3. Amplio colectivo	2.08	25	(1)
Sig. Inter-grupos.....0.000			

Fuente: elaboración propia. ^a análisis de la varianza utilizando el test estadístico de Tamhane. ^bNS: no significativa.

En la tabla 6 se observa que el nivel de colectivos tiene influencia significativa en la cultura proclive a la cooperación, y se aprecia la diferencia existente entre las microempresas que cooperarían con un reducido colectivo y las que lo harían con

colectivos ligeramente más amplios, desarrollando éstas últimas una cultura más proclive a la cooperación.

Tabla 6: Resultados del ANOVA para el factor Colectivos (Cultura de cooperación)

Inconvenientes Cooperación	Media	N	^a ANOVA test
1. Reducido colectivo	2.74	27	(2)
2. Colectivo medio	3.27	22	(1)
3. Amplio colectivo	3.16	25	^b NS
Sig. Inter-grupos.....			0.043

Fuente: elaboración propia. ^a análisis de la varianza utilizando el test estadístico de Bonferroni: : los números entre paréntesis indican la diferencia entre cada categoría o subgrupo con las demás.

Como se observa en la tabla 7, el factor facilitador experiencia previa en la cooperación no influye de forma significativa en la cultura proclive a cooperar, al analizar los resultados de los análisis ANOVA. Teóricamente, esta relación significativa debía darse, porque aquellas microempresas con mayor experiencia en cooperación, son conocedoras de los aspectos culturales que favorecen el desarrollo de los acuerdos, tales como el diálogo, la confianza, la comunicación, el compromiso o la capacidad de reacción ante cambios.

Tabla 7: Resultados del ANOVA para el factor Propensión a la cooperación (Colectivos)

Experiencia previa	Media	N	^a ANOVA test
1. Escasa experiencia previa	1.00	40	^b NS
2. Experiencia previa media	1.40	20	^b NS
3. Alta experiencia previa	2.57	14	^b NS
Sig. Inter-grupos.....			

Fuente: elaboración propia. ^a análisis de la varianza utilizando el test estadístico de Bonferroni. ^bNS: no significativa.

Tras exponer los resultados de los análisis estadísticos efectuados, y respecto al contraste de las hipótesis establecidas, se puede afirmar:

H₁: la formación en cooperación de las microempresas tiene una relación significativa con la experiencia previa

Si realizamos un análisis ANOVA se acepta la hipótesis 1, confirmando este análisis que las microempresas con mayores niveles de formación tienen más experiencia previa en cooperación, que las que no lo tienen.

H₂: la formación en cooperación de las microempresas tiene una relación significativa con la cultura proclive a la cooperación

Cuando se analiza la importancia de la formación en relación a la cultura proclive a la cooperación que tienen las microempresas, se presumía que la primera favorecería el desarrollo de la segunda. Sin embargo, esta hipótesis es rechazada cuando se utiliza el análisis ANOVA, pues empresas de formación nula poseen una cultura más proclive a la cooperación que las que tienen baja formación.

H₃: Los colectivos con los que están las microempresas dispuestas a cooperar tienen una relación significativa positiva con la propensión a la cooperación y la cultura.

Respecto al indicador relativo a los colectivos con los que se quiere cooperar, tras realizar el análisis ANOVA para la propensión a la cooperación, éste muestra significatividad, mostrando que las empresas dispuestas a cooperar con más colectivos, están también dispuestas a desarrollar más mecanismos de cooperación (propensión).

También se confirma la relación entre los colectivos y la cultura proclive a la cooperación, por lo que aquellas microempresas dispuestas a cooperar con algunos colectivos, disponen de una cultura más proclive.

H₄: la experiencia previa en cooperación de las microempresas tiene una relación significativa con la cultura proclive a la misma

La hipótesis 4 es rechazada por los análisis estadísticos efectuados, pues la experiencia previa en cooperación no genera una cultura más proclive a la realización de tales acuerdos.

CONCLUSIONES Y DEBATE

El hecho de que la cooperación se haya definido como una herramienta de aprendizaje organizativo muy útil, nos ha llevado al estudio de sus principales factores facilitadores, entre los que destacan la formación, la experiencia previa, los colectivos con los que se está interesado en cooperar, la propensión y la cultura proclive a la cooperación.

Por otra parte, las microempresas son fundamentales en el tejido empresarial, y requieren aprender y crear conocimiento constantemente para ser competitivas y poder adaptarse al entorno cambiante. Es por ello que ciertos organismos públicos están muy interesados en su creación y desarrollo, y surgen iniciativas como el proyecto MICRO, donde la cooperación es entendida como una importante actividad de consolidación de las firmas, pues entre otras cosas, favorece su aprendizaje.

Todo ello nos ha llevado, en primer lugar, a medir el índice de cooperación interorganizativo, a través del estudio del comportamiento de sus distintos factores facilitadores. Éste pone de manifiesto que el nivel de cooperación es ligeramente bajo (4.8 sobre 10), por lo que la cooperación no es una herramienta muy útil para el aprendizaje organizativo. Es por ello, que las microempresas deben de trabajar en este campo, desarrollando acuerdos contractuales, accionariales o redes de empresas (propensión a cooperar) y cooperando con el mayor número posible de colectivos, tales como clientes, proveedores, competidores u otras organizaciones; para que a través del establecimiento de acuerdos pongan en común habilidades, experiencias, e información que mejore su capacidad productiva, sus productos y servicios.

Al observar el bajo índice de cooperación interorganizativo, hemos analizado que factores facilitadores tienen influencia sobre otros. Se ha contrastado que la formación tiene una relación significativa con la experiencia previa en cooperación, de forma que las microempresas con mayores niveles formativos tienen más experiencia previa. Sin embargo, la formación no tiene una relación significativa con la cultura proclive, hecho en el que deben de profundizar los formadores y dinamizadores, para inculcar así actitudes que favorezcan el adecuado desarrollo de la cooperación, tales como el diálogo, la confianza, la comunicación, el compromiso o la capacidad de reacción ante los cambios.

Los colectivos con los que las empresas están dispuestos a cooperar si tienen una relación significativa tanto con la propensión a la cooperación como con la cultura proclive. Este hecho pone de manifiesto, que cuando las microempresas se plantean la necesidad de cooperar, empiezan a preocuparse por los mecanismos de cooperación que pueden y están dispuestos a utilizar (propensión a cooperar), y además, conocen y están en disposición de ejercer aquellos valores culturales que garantizan el adecuado desarrollo de la cooperación.

Sin embargo, la experiencia previa en cooperación no implica poseer una cultura proclive a la misma. Posiblemente esta relación pone de manifiesto que no siempre que se coopera se cuenta con los valores culturales adecuados, y en ocasiones, esto es causa de fracaso. Es por ello, por lo que se aconseja a los formadores y dinamizadores de espacios de cooperación que profundicen en los valores y actitudes culturales que favorecen el adecuado desarrollo de la cooperación.

Somos conscientes de las limitaciones que realizar este tipo de análisis para un solo tipo de empresas localizado en una zona geográfica puede tener, pero consideramos que sus conclusiones se pueden extender a las PYMEs de otros sectores y regiones. En cualquier caso, este trabajo refleja nuestra preocupación por encontrar una medida del nivel de cooperación interorganizativo y analizar aquellos factores que facilitan la cooperación. Con todo ello lo que intentamos es ayudar a las microempresas a ese difícil proceso de recopilar información y transformarla en conocimiento útil para su toma de decisiones y su actuación.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKERMAN, M.S. (1996): "Definitional and contextual issues in organizational and group memories", *Information Technology & People*, vol. 9, nº 1, pp. 10-24.
- AHMED, P.K.; LOH, A.Y.E. y ZAIRI, M. (1999): "Cultures for continuous improvement and learning", *Total Quality Management*, July, vol. 10, nº 4/5, pp. 426-434.
- ALAVI, M. y LEIDNER, D.E. (1999): "Knowledge management systems: issues, challenges, benefits", *Communications of AIS*, vol. 1, nº 7, pp. 2-41.
- ALVAREZ CASTAÑO, Y. (1999): "La motivación de los equipos de innovación", *Revista de Economía y Empresa*, vol. 13, nº 37, 1999, (2ª época, 3. Cuatrimestre) pp. 11-30
- ANNAND, V. y MANZ, C.C. (1998): "An organizational memory approach to information management", *Academy of Management Review*, Octubre 98; Vol. 23, nº 4; pp. 796-810.
- ARGYRIS, C. (1991): "Teaching smart people how to learn", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, vol.69, nº 3; pp. 99-109.

- ARGYRIS, C. (1994): "Good communication that blocks learning", *Harvard Business Review*, vol. 7, nº 4; pp. 77-85.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D.A. (1978): *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. (1996): *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison Wesley, Reading, MA.
- ARIÑO, A., Y DE LA TORRE, J. (1998): Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9,3, May-June, pp. 306-325.
- BADARACCO, J. (1991): *The knowledge link*, The Harvard Press.
- BARNETT, C.K. y PRATT, M.G. (2000): "From threat-rigidity to flexibility – toward a learning model of autogenic crisis in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, nº 1, pp. 74-88.
- BENAVIDES ESPINOSA, M.M. (2001): "Las alianzas estratégicas como instrumento de aprendizaje organizativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 3, pp. 57-74.
- BONTIS, N., CROSSAN, M.M. y J. HULLAND (2002): "Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows," *Journal of Management Studies*, vol. 39, nº 4, pp. 437-469.
- BROOKING, A. (1997): *El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*", Paidós, Barcelona.
- BUENO CAMPOS, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, nº 164, pp. 207-229.
- BUENO CAMPOS, E. (2000): *Dirección del conocimiento y aprendizaje: creación, distribución y medición de intangibles*. En E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid, pp. 36-46.
- BUENO CAMPOS, E.; ARAGÓN CORREA, A. y GARCÍA MORALES, V. (2001): "El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas", *XI Congreso Nacional De ACEDE*. Zaragoza, 15, 16 y 17 de Septiembre de 2001.
- BUENO CAMPOS, E.; BYOSIERE, P.; SALMADOR, M.P. y SENOO, D. (2000): *La construcción de una red de conocimiento transorganizativa*. En E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid; pp. 46-49.
- BUENO CAMPOS, E.; JERICÓ, P. y SALMADOR, M.P. (2000): *Gestión del conocimiento y capital intelectual: Análisis de experiencias en la empresa española*. En E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid, pp. 92-104.
- BYOSIERE, P. (1999): "Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional", en *Las sociedades del conocimiento*, editado por Cluster del Conocimiento, Zamudio, pp. 81-86.
- CAMELO ORDAZ, C.; MARTÍN ALCÁZAR, M.; ROMERO FERNÁNDEZ, P.M. y VALLE CABRERA, R.(2000): "Las estrategias de diversificación interna y los procesos de creación de conocimiento: un estudio de un caso", *XIV Congreso Nacional de AEDEM: Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*. Jaén, 7, 8 y 9 de Junio de 2000.
- CASANI, F. (1995): "Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España". La actividad empresarial en España, ICE, nº. 746, octubre. En Rodríguez Carrasco, J.M. y Garrido

- Buj, S. (1998). *Fundamentos de la Dirección Estratégica. Lecturas*. Editorial Pirámide. Pp. 421-449. Madrid.
- CHASTON, I; BADGER, B.; MANGLES, T. Y SADLER-SMITH, E. (2001): "The internet and e-commerce: an opportunity to examine organizacional learning in progress in small manufacturing firms?", *International Small Business Journal*, Enero-Marzo, vol. 19, nº 2, pp. 13-30.
- CHIVA GÓMEZ, R. y CAMISÓN ZORZONA, C. (1999): "Estilos de aprendizaje, valores organizativos y competitividad en el sector cerámico: un estudio de casos", *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, vol. 8, nº 1, pp. 41-62.
- COHEN, D. (1998): "Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, Spring, pp. 22-39.
- COHEN, W.M. y LEVINTHAL, D. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 1, pp. 128-152.
- CROASDELL, D.T. (2001): "It's role in organizational memory and learning", *Information Systems Management*, vol. 18, nº 1, Winter, pp. 8-11
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W. y WHITE, R. E. (1999): "An organizational learning framework: from intuition to institution". *Academy of Management Review*, vol. 24, nº 3, pp. 522-537.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W. y BEERS, M.C. (1998): "Successful knowledge management projects". *Sloan Management Review*, Winter, vol. 39, nº2, pp. 43-58.
- DAVENPORT, T.H. y PRUSAK, L. (1998): *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- DE LA CALLE, C., y MAEZTU, I. (2000): "El compromiso y la flexibilidad en la gestión de los recursos humanos", Actas XIV Congreso Nacional AEDEM, junio, Jaén.
- DIBELLA, A.; NEVIS, E.C. y GOULD, J.M. (1996): "Understanding organizational learning capability", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 3, pp. 361-379.
- DIERICKX, I. y COOL, K. (1989): "Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, nº 12, pp. 1504-1511.
- DODGSON, M. (1993): "Organizational learning: a review of some literatures", *Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 375-394.
- DOZ, Y. (1996): "New product development effectiveness: a triadic comparison in the information-technology industry", en *Managing product development*, Nishiguchi, T. (Ed.), Oxford University Press, New York, pp. 13-41.
- EDVINSSON, L (1996): "Knowledge management in Skandia", *The knowledge Challenge Conference*, MCE, 30-31 Mayo, Bruselas.
- ELLINGER A.D.; ELLINGER, A.E.; YAND, B. y S.W. HOWTON (2002): "The Relationship between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance: An Empirical Assessment," *Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, nº 1, pp. 5-21.
- ESCRIBÁ, A., y MENGUZZATO, M. (1999): "Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas", *Revista ICADE*, vol. 48, pp. 25-43.
- ESCRIBA, A.; SÁNCHEZ, L., y SÁNCHEZ, E. (2002): "Características y evolución del uso de las alianzas estratégicas en España (1994-1999)", *Actas del XVI Congreso Nacional AEDEM*, junio, Alicante.
- FAHEY, L. y PRUSAK, L. (1998): "The eleven deadliest sins of knowledge management", *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 265-276.

- FERNANDEZ DE ARROYABE, J.C., y ARRANZ PEÑA, N. (1999): *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. ESIC Editorial, Madrid.
- FERNÁNDEZ LOSA, N. (1999): "Dirección de equipos de trabajo en las organizaciones", *Cívitas Ediciones*.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z. (1996): "Las bases internas de la competitividad de la empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, nº 2, pp. 11-19.
- FERNANDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38.
- FILELLA, J. (1999): "El compromiso: una opción para revitalizar las empresas", *Alta Dirección*, nº 208, nov.-dic., pp. 525-535.
- FIOL, C.M. (1994): "Consensus, diversity and learning in organizations", *Organization Science*, vol. 5, nº 3, pp. 403-420.
- FIOL, C.M. y LYLES, M.A.. (1985): "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4, pp. 803-813.
- FULMER, R.M.; GIBBS, F. y KEYS, J.B. (1998): "The second generation learning organizations: New tools for sustaining competitive advantage", *Organizational Dynamics*, Autumn, vol. 27, nº 2, pp. 6-20.
- GARCÍA MORALES, V.J.; RODRIGUEZ JERICÓ, P. y SALMADOR, M.P. (2000): "Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual (II)", En E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.): *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid, pp. 69-72.
- GARCÍA-OCHOA, M. (2002): "Estructura contractual de las alianzas estratégicas entre empresas: análisis empírico", *Actas del XI Congreso Internacional AEDEM*, septiembre, Paris.
- GARCÍA CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", *Información Comercial Española*, nº 714, pp. 87-98.
- GRANT, R.M.(1996a): "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Volume 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- GRANT, R.M. (1996b): "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7, nº 4, July-August, pp. 375-387.
- GULATI, R. (1998): "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.
- HALL, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-158.
- HALL, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, nº8, pp. 607-618.
- HAMEL, G.; DOZ, Y.L. Y PRAHALAD, C.K. (1989): "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia", *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trimestre, pp. 19-28.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1995): *Competing for the future*. Harvard Business School Press, 1994
- HEDLUND, G. (1994): "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, vol. 15, (número especial Iss), pp. 73-90.

- HEDLUND, G. y NONAKA, I. (1993): "Models of Knowledge Management in the West and Japan", Capítulo 5, pp. 117-144. In *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation*; Lorange, P., Chakravartly, J.R., y Van de Ven, A. Oxford: Brasil Blackwell.
- JOHNSON, G., y SCHOLLES, K. (2002): *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1992): "The balanced scorecard measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Enero, pp. 71-79.
- KIM, D.H. (1993): "The link between individual and organizational learning". *Sloan Management Review*, Fall, vol. 35, nº 1, pp. 37-50.
- KOGUT, B. (1988): "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-332.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology". *Organization Science*, vol. 7, nº 3, pp. 502-517.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1995): "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, vol. 6, nº 1, pp. 76-92.
- KOLB, D.A. (1984): *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- LEVITT, B. G. y MARCH, J.G. (1988): "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319-340.
- LEWIS, J.D. (1990): *Partnerships for profit: structuring and managing strategic alliances*, The Free Press, New York.
- LÓPEZ SALAZAR, P.E. y LOPEZ SÁNCHEZ, J.A. (2001): "Propuesta de un modelo conceptual de aprendizaje organizativo desde un enfoque cognoscitivo", *II Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, Noviembre, pp. 310-318.
- LÓPEZ YEPES, J.A. y MADRID GARRE, M.F.(1999): "El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa", *Esic Market*, Enero- Abril, nº 23, pp. 77-97.
- LOPEZ, M.A., y VAZQUEZ, J. (1995): "Joint venture. Una forma de cooperación este-oeste. ¿Éxito o fracaso?", *Esic Market*, octubre-diciembre, pp. 51-63.
- LOVE, P.E.D. y GUNASEKARAN, A. (1999): "Learning alliances: a customer-supplier focus for continuous improvement in manufacturing", *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, nº 3, pp. 88-96.
- LUNDY, O. y COWLING, A. (1996): *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London.
- MAHLER, J. (1997): "influences of organizational culture on learning in public agencies", *Journal Of Public Administration Research & Theory*, vol. 7, nº 4, pp. 519-540, Octubre.
- MARCH (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, vol. 2, nº 1, pp.71-87.
- MARTÍN, F. (2000): "Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología", *Actas del XIV Congreso Nacional AEDEM*, junio, Jaen.
- MARTÍNEZ LEÓN, I. (2002): *El aprendizaje en las organizaciones. Aplicación al sector agroalimentario*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Politécnica de Cartagena.
- MARTÍNEZ LEÓN, I. y RUIZ MERCADER, J. (2002): "Los proceso de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento", *Actas del XVI Congreso Nacional AEDEM*, junio, Alicante.

- MAZÓN, C. y PEREIRA, P. (1999): “Las empresas industriales y las tecnologías de Internet”, *Economía Industrial*, nº 329, pp. 99-108.
- McGILL, M.E. y SLOCUM, J.W. Jr (1993): “Unlearning the organization”, *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº 2, pp. 67-79.
- MENDEZ, M., y TORRES, A. (2000): “Tecnologías de la información y alianzas estratégicas. El papel de los sistemas interorganizativos (SIOS)”, *Actas del XIV Congreso Nacional AEDEM*, junio, Jaen.
- MENGUZZATO, M. (1995): “La triple lógica de las alianzas estratégicas”, *Dirección de Empresas de los noventa*. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López. Barcelona: Ariel.
- MENGUZZATO, M., y RENAU, J. (1992): “La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador de Management”, Ed. Ariel Economía, 1991, pp. 348-412.
- MINGUELA RATA, B. (2001): “Influencia de los equipos multifuncionales autónomos y el proceso de desarrollo sobre el éxito de los nuevos productos: un estudio empírico”, *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza, 15, 16 y 17 de Septiembre de 2001.
- MINTZBERG, H. (1994): “Rounding out the manager’s job”, *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-26.
- MONTORO, M.A.^a; MORA, E.M., y GUERRAS, L.A. (2002): “Comportamientos de dependencia y compromiso en las relaciones cooperativas. Una comparación en acuerdos de investigación y desarrollo”, *Actas XII Congreso Nacional ACEDE*, septiembre, Palma de Mallorca.
- MORENO LUZÓN, M.D.; BALBASTRE BENAVENT, F.; ESCRIBÁ MORENO, M.A.; LLORIA ARAMBURO, M.B.; MARTÍNEZ PÉREZ, J.F.; MÉNDEZ MARTÍNEZ, M.; OLTRA COMORERA, V. y PERIS BONET, F.J. (2000): “Los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizativo y sus interacciones: un modelo de generación de conocimiento”, *X Congreso Nacional De ACEDE: Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias*. Oviedo, 3, 4 y 5 de Septiembre de 2000.
- 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, pp. 77-91.
- MUÑOZ-SECA, B. y RIVEROLA, J. (1997): *Gestión del Conocimiento*, Folio, Barcelona.
- NAVAS, J.E., Y GUERRAS, L.A. (1998): “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. 2ª Edición. Cívitas. Madrid.
- NONAKA, I. (1991): “The knowledge-creating company”, *Harvard Business Review*, November-December, vol. 69, nº 6, pp. 96-104.
- NONAKA, I. (1994): “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, vol. 5, nº 1, February, pp. 14-37.
- 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.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York-Oxford.
- OSTERLOH, M. y FREY, B.S. (2000): “Motivation, knowledge transfer and organizational forms”, *Organization Science*, vol. 11, nº 5, pp. 538-550.
- PÉREZ BUSTAMANTE, G. (1999): “Gestión del conocimiento en las alianzas tecnológicas”, *Dirección y Organización*, nº 22, septiembre, pp. 28-36.

- PÉREZ LÓPEZ, S.; MONTES PEÓN, J.M. y VÁZQUEZ ORDÁS, C.J. (2000): “Aprendizaje organizativo, Gestión del conocimiento y Capital Intelectual: Un enfoque integrador”, *XIV Congreso Nacional De AEDEM: Inteligencia Empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*. Jaén, 7, 8 y 9 de Junio de 2000.
- RIALP, A, Y RIALP, J. (1996): “El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico”, *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 248-266.
- RITCHTER, F. y VETTEL, K. (1995): “Successful joint ventures in Japan: transferring knowledge through organizational learning”, *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 37-45.
- RIVERO, F.; AVILA, M.T., y QUINTANA, L.G. (2001): *La promoción integral de la microempresa*. Editorial Polular, Madrid.
- RUIZ NAVARRO, J y LORENZO GÓMEZ, J.D. (1999): “Cambio estratégico y renovación organizativa: utilización de las capacidades latentes y periféricas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, n. 4, pp. 71-82.
- SALAS FUMÁS, V. (2000): “La cultura en las organizaciones”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, vol. 7, pp. 341-364, Septiembre.
- SANTOS VIJANDE, M.L.; SANZO PÉREZ, M.J.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2001): “Influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado empresarial: efectos sobre la competitividad”, *XI Congreso Nacional De ACEDE*. Zaragoza, 15, 16 y 17 de Septiembre de 2001.
- SAVOLAINEN, T. (2000): “Towards a new workplace culture: development strategies for employer-employee relations”, *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, vol. 12, nº 8, pp. 318-326
- SCHANK, R. (1995): “Engines for Educators”, http://www.ils.nwu.edu/~e_for_e/Nodes
- SCHEIN, E.H. (1993): “On dialogue, culture and organizational learning”, *Organizational Dynamics*, vol. 22, nº 2, Autumn, pp. 40-51.
- SCHILLING, M.A. (1998): “Technological lockout: an integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure”, *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 267-284.
- SENGE, P. M. (1990): “The leader’s New York: Building learning organizations”, *Sloan Management Review*, Fall. 90, vol. 32, nº 1, pp. 7-23.
- SLATER, S.F. y NARVER, J.C. (1995): “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, vol. 59, nº 3, pp. 63-74, Julio.
- SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997): *Guía para la formación en la empresa*, Cívitas, Madrid.
- SPENDER, J. (1996): “Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, special issue, pp 45-62
- TEECE, D. J. y PISANO, G. (1994): “The dynamic capabilities of firms: an introduction”. *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 3, pp. 537-556.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.P.; DOSI, G. y WINTER, S.G. (1994): “Understanding corporate coherence: theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, nº 1., pp. 1-30.

- TEJEDOR, B. y AGUIRRE, A. (1998): Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, nº 164, agosto, pp. 231 – 249.
- TERRET, A. (1998): “Knowledge management and the law firm”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 1, pp. 67-76.
- TORRAS ARRUGA, L.(1997): “Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo”, *Alta Dirección*, nº 191, Enero-Febrero, pp. 13-19
- TSANG, E. W. K. (1997): “Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research”. *Human Relations*, vol. 50, nº 1, pp. 73-89.
- ULRICH, D.(1998): “Intellectual capital equals competence x commitment”, *Sloan Management Review*, vol. 39, nº 2, pp. 15-26.
- ULRICH, D.; VON GLINOW, M.A. y JICK, T. (1993): “High-Impact learning: building and diffusing learning capability”, *Organizational Dynamics*, Autumn, vol.22, nº 2, pp. 509-533.
- VON KROGH, G (1998): “Care in knowledge creation”, *California Management Review*, vol. 40, nº 3, pp. 133-153.
- WILLIAMS, M. (2001): “A belief-focused process model of organizational learning”, *Journal of Management Studies*, vol. 38, nº 1, Enero, pp. 67-85.
- ZÁRRAGA OBERTY, C. (2000): “Factores que afectan al proceso de creación, transferencia e integración de conocimiento dentro de un proyecto de innovación tecnológica”, En *X Congreso de ACEDE*, Oviedo, septiembre.
- ZIMMERMAN, B. (1993): “The inherent drive towards chaos”, en (Eds.) Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J. & Van De Ven, A. “Implementing strategic processes: change, learning y co-operation”, Blackwell, pp. 373-394.

ANEXO 1: DIAGRAMA DE FLUJOS PARA CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS MICRO.

