

Capítulo I

LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN LA EXPANSIÓN DE LAS CADENAS HOTELERAS: ASPECTOS CONCEPTUALES

I. LA TRANSFERENCIA INTERNA DE CONOCIMIENTO EN LA EXPANSIÓN ORGANIZATIVA

La primera sección de este capítulo trata de profundizar en la problemática de la transferencia de conocimiento bajo un enfoque interno. Para ello, en primer lugar se reflexiona sobre la transferencia de conocimiento en el contexto de la visión de la empresa basada en el conocimiento, abordándose la problemática conceptual y la influencia que la movilización de conocimiento puede tener en los resultados organizativos. A continuación se presenta el papel de la transferencia de conocimiento en el crecimiento organizativo.

I.1. Aproximación a la transferencia de conocimiento y su impacto en los resultados

Durante los últimos años ha aparecido una gran cantidad de trabajos que giran en torno al conocimiento en las organizaciones y las distintas problemáticas asociadas al mismo. En ese sentido, el conocimiento específico de la empresa así como su capacidad para crearlo y transferirlo se consideran aspectos clave que pueden estar positivamente asociados con niveles superiores de resultados (Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Bierly y Chakrabarti, 1996; Spender, 1996; Teece, 1998). El desarrollo de este planteamiento ha originado una nueva rama en el campo de la dirección estratégica: la visión de la empresa basada en el conocimiento.

El planteamiento de la empresa basada en el conocimiento puede considerarse un conjunto de ideas sobre la existencia y naturaleza de la empresa que pone énfasis en el papel del conocimiento (Grant 2002). Lo que proporciona esta visión de la empresa (y las contribuciones desarrolladas de cara a gestionar el conocimiento) son perspectivas sobre



aspectos de la empresa y su gestión que no se entendían adecuadamente por no considerar la naturaleza y características del conocimiento, aportando de acuerdo a Grant (2001) ideas interesantes para abordar la estrategia, la innovación y los procesos organizativos en la empresa.

Según Carlisle (2002), la visión de la empresa basada en el conocimiento propone una razón alternativa para organizar. Así, desde este enfoque se subraya que las empresas existen para facilitar la adquisición, creación, explotación y transferencia de conocimiento útil, o como indica Grant (1996a) para integrar el conocimiento especializado poseído por un número de personas. En esencia, según Kogut y Zander (1992), la dimensión competitiva central de lo que las empresas saben hacer es crear y transferir conocimiento eficientemente dentro de un contexto organizativo.

En la tarea de abordar el concepto de conocimiento se suele distinguir el mismo de los datos y de la información. Si bien las fronteras entre estos conceptos varían en función del autor que los defina (e.g., Fahey y Prusak, 1998; Alavi y Leidner, 2001), para distinguir entre datos, información y conocimiento es interesante recurrir a medios externos o a una perspectiva de usuario, siendo su diferencia una cuestión de grado. Según Bhatt (2001), los datos difieren de la información en cuanto a su organización, mientras la información se distingue del conocimiento atendiendo a su interpretación. Así, los datos son un conjunto de realidades objetivas y discretas sobre hechos mientras que la información es un conjunto organizado de datos.

En general, la aproximación al conocimiento desde esta perspectiva implica imbuir en este significado relevante de cara a las decisiones y acciones. En el contexto empresarial, por tanto, el conocimiento va más allá de los datos y de la información. Desde 'receta' que especifica cómo llevar a cabo actividades (Kogut y Zander, 1993) hasta creencia verdadera justificada (Nonaka y Takeuchi, 1995), múltiples y variadas han sido las contribuciones dirigidas a presentar y conceptualizar esta realidad organizativa. Según Leonard y Sensiper (1998:113) y al objeto de plantear una definición operativa, el conocimiento puede considerarse como "información que es relevante, aplicable, y basada al menos parcialmente en la experiencia". Esta visión del conocimiento integra elementos de información contextual, experiencia articulada, valores y puntos de vista expertos (Davenport y Prusak, 1998). Por ello, el conocimiento permite afrontar la realidad a la vez que le da sentido.

Como indican diversos autores (e.g., Tsoukas, 1996), una rama dentro de la visión de la empresa basada en el conocimiento se ha dirigido a realizar aproximaciones taxonómicas del conocimiento, intentando extraer implicaciones de los tipos presentados. La tipología de mayor impacto y reconocimiento en el campo es la que diferencia entre conocimiento



explícito y tácito². Una aproximación diferente que permite establecer otra tipología del conocimiento se puede realizar distinguiendo el conocimiento en función de los entes o entidades cognitivas que pueden poseerlo. Con este planteamiento cabe hacer referencia a los distintos niveles del conocimiento. Así, Hedlund (1994) señala cuatro posibles niveles de portadores (o agentes) de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el dominio interorganizativo.

El planteamiento de la empresa basado en el conocimiento se enmarca en la línea de considerar que las diferencias a nivel organizativo suponen un aspecto clave para explicar el resultado de las organizaciones. Integrando distintas perspectivas, Argote e Ingram (2000) indican que, con independencia de la variabilidad en la terminología para hacer referencia al conocimiento organizativo (competencias, capacidades, rutinas o innovaciones), hay un creciente acuerdo para señalar que el resultado organizativo puede explicarse en función de lo que la empresa llega a conocer. Con una fuerte base conceptual tomada de la visión de la empresa basada en los recursos, los trabajos que sitúan como eje central el conocimiento suelen destacar su relación con el desarrollo y mantenimiento de ventajas competitivas en las empresas. Así, el planteamiento de la empresa basado en el conocimiento postula que los servicios prestados por los recursos tangibles dependen de cómo se combinen y apliquen, lo cual viene determinado por el conocimiento de la organización. Dado que los recursos basados en el conocimiento son difíciles de imitar y complejos desde el punto de vista social, en esta perspectiva generalmente se sitúa al conocimiento en una posición destacada como el recurso más importante desde el punto de vista estratégico y la principal fuente de ventaja competitiva (e.g., Grant, 1996b; Davenport y Prusak, 1998; Teece, 1998; Alavi y Leidner, 2001). En general, un argumento señalado en múltiples trabajos de esta línea teórica es que se ha pasado de una época industrial donde el recurso más importante era el capital a otra caracterizada por entornos más dinámicos y competitivos donde el recurso más crítico es el conocimiento. Según Bresman *et al.* (1999), la implicación para la empresa consiste en que cada vez es más difícil alcanzar y mantener una ventaja competitiva a través de la reasignación de capital y otros activos que figuran en el balance contable tradicional. En la misma línea, Teece (2000) señala que progresivamente se reconoce en mayor medida que la ventaja competitiva de una empresa depende de su capacidad para crear, transferir, utilizar y proteger sus activos de conocimiento difíciles de imitar:

² El conocimiento explícito recoge el conocimiento que puede ser transmitido a través de un lenguaje sistematizado, caracterizándose por no estar sujeto a un contexto demasiado concreto para tener significado. A su vez, el conocimiento tácito se relaciona con aquel tipo de conocimiento que difícilmente puede formalizarse o expresarse. Así, el conocimiento tácito es la acumulación implícita de habilidades y conocimiento a través de la experiencia; los elementos claves presentes en esta idea se pueden recoger en la expresión ‘sabemos más de lo que podemos contar’ (Polanyi, 1966).



Con respecto a los aspectos a gestionar, la literatura sobre gestión del conocimiento proporciona diversos marcos conceptuales para obtener procesos que permiten realizar un acercamiento a la problemática del conocimiento en las organizaciones. Esta diversidad de enfoques a menudo muestra las procedencias y premisas con las que se ha abordado el concepto de conocimiento del que parten (e.g., sistemas de información). Por su simplicidad, y por recoger la esencia de las perspectivas de muchos autores que trabajan en el campo, merece ser mencionado el trabajo de Armistead (1999), quien señala como procesos que tienen el mayor impacto en los procesos operativos los tres siguientes: la creación de conocimiento, la transferencia de conocimiento y la incorporación/integración del conocimiento.

Concepto de transferencia de conocimiento

Habiendo situado los procesos de transferencia de conocimiento en el marco de la visión de la empresa basada en el conocimiento, a continuación procede profundizar en su conceptualización. En lo que se refiere al campo específico de la transferencia de conocimiento como planteamiento central y con una perspectiva de corte empresarial, no existe un elevado número de trabajos que aborde tal problemática. De esta forma, Teece (1998) ha señalado que hasta muy recientemente el estudio de la transferencia de conocimiento ha quedado relegado a un segundo plano en la ciencia económica y en otras ciencias sociales. En la misma línea, Lord (1997) señala que la literatura en esta área es modesta, aunque muestra un crecimiento rápido durante los últimos años derivado del interés suscitado por el estudio del conocimiento. Especialmente escasos han sido los trabajos que tratan los procesos de transferencia interna de conocimiento relativos a tecnologías desarrolladas internamente en las empresas (Leonard-Barton y Sinha, 1993), incluidas aquellas organizaciones de ámbito multinacional como apuntan Gupta y Govindarajan (2000). No obstante, donde sí se ha observado una enorme contribución académica ha sido en el campo de la transferencia de tecnología (Howland, 1996). Pero en esos trabajos es posible encontrar ideas y enfoques muy variados que abarcan desde las dimensiones políticas internacionales hasta aspectos del desarrollo económico y social de los países a los que se transfiere tecnología, pasando por las propias transacciones comerciales (Reddy y Zhao, 1990)³.

³ Considerando la equivalencia entre los conceptos de tecnología y conocimiento a la hora de plantear su transferencia, los planteamientos teóricos generalmente aceptados en el área de estudio de la tecnología permiten conceptualizarla como “información necesaria para diseñar y producir un determinado producto por medio de un cierto número de métodos alternativos” (Reddy y Zhao, 1990:294), lo cual conlleva un fuerte componente específico de la empresa considerada. Fruto de la revisión realizada se puede exponer la fuerte relación existente entre ambos conceptos, reconocida explícitamente en algunos trabajos donde se parece sugerir que la tecnología sea considerada una forma de conocimiento (Garud y Nayyar, 1994; Zander y Kogut, 1995).



Desde un punto de vista de gestión empresarial, la transferencia de conocimiento se observa como un medio para desarrollar ventajas competitivas para una empresa o para impulsar la obtención de beneficios de las empresas que colaboran en la misma. Es este enfoque de dirección de empresas el que es de interés en el presente trabajo, sustentándose todo el desarrollo que a continuación se realiza del fenómeno objeto de análisis en dicho marco de referencia.

En ese sentido, la transferencia de conocimiento en el terreno empresarial se relaciona con el movimiento del conocimiento. Dentro de las empresas e incluso entre las mismas tienen lugar flujos de conocimiento que ponen de manifiesto su transferencia. De esta manera, el conocimiento se intercambia, adquiere, trueca, encuentra, genera y aplica al trabajo (Davenport y Prusak, 1998), con lo que este elemento no ha de ser considerado necesariamente inmóvil. Bajo esta perspectiva se realiza la aproximación a la definición de transferencia de conocimiento.

En el anexo I se ilustran algunos intentos por definir o matizar el significado que conlleva la transferencia de conocimiento o algunos conceptos que se pueden asimilar al mismo. La disparidad de perspectivas y elementos que están presentes en esas definiciones deja entrever la complejidad y los diversos enfoques de esta problemática. Partiendo de esa revisión, a continuación se procede a plantear una definición integradora del concepto desde una perspectiva intraorganizativa: la transferencia interna de conocimiento puede entenderse como el *proceso de identificación/selección, envío, traslado y absorción de conocimiento entre dos entes (personas, grupos, y organización en sí) dentro de un marco organizativo*.

Es fácilmente constatable que en la gran mayoría de las empresas y en algún momento del tiempo el conocimiento fluye dentro de la organización en mayor o menor medida. Como señalan Davenport y Prusak (1998), ya sea con rapidez o lentamente y de manera útil o improductiva, el conocimiento se desplaza a través de las organizaciones. Desde la mera aclaración de dudas que realiza un empleado a otro, hasta la obtención de conocimiento valioso tras la adquisición de empresas o la difusión de productos y procesos desarrollados en departamentos de investigación y desarrollo a múltiples divisiones, la transferencia de conocimiento se muestra como un fenómeno de amplia presencia en el marco organizativo. Sin embargo, y como se puede entrever en las situaciones expuestas, las características de esos movimientos son tan variadas y heterogéneas que un acercamiento para comprender los mismos es una tarea ardua.

En cuanto a las formas en las que se desarrollan esas transferencias intraorganizativas de conocimiento, conviene aproximarse a las posibles vías o canales por las que se transfiere el conocimiento en el interior de las empresas. Partiendo de los conceptos que expli-



can la problemática de la comunicación, se puede realizar la división de los canales de transferencia de conocimiento en formales e informales. En la misma línea, Schmid *et al.* (2000) diferencian entre transferencia planificada y emergente para distinguir entre flujos previstos *a priori* y los que no tienen esa característica⁴. Por tanto, la transferencia formal o planificada de conocimiento implica una acción organizada deliberadamente y prevista con antelación para realizar un trasvase de conocimiento (cursos de formación, envío de documentos conteniendo las especificaciones para lanzar un nuevo producto y cómo fabricarlo, etc.). Asimismo, la transferencia informal o emergente sería aquella que se observa en una organización de manera espontánea y que no ha sido organizada con antelación (resolución de dudas entre compañeros de trabajo, charlas junto a la máquina de los refrescos, etc.).

La transferencia interna de conocimiento y el resultado organizativo

La idea de la transferencia de conocimiento ha sido en general considerada muy positivamente por los académicos. La literatura sobre dirección estratégica considera que el hecho de movilizar internamente el conocimiento en una empresa tiene implicaciones positivas en el resultado organizativo. La premisa subyacente es que la transferencia de conocimiento se relaciona con la obtención de ventajas competitivas. Junto a la creación de conocimiento, el despliegue del mismo internamente es un aspecto básico para que una organización cuente con ventajas competitivas sostenibles y cree valor (e.g., Nonaka y Takeuchi, 1995; Davenport y Prusak, 1998; Ruggles, 1998).

En el campo estratégico, además de la emergente visión de la empresa basada en el conocimiento, existen otras líneas de pensamiento que han planteado los beneficios derivados de compartir conocimiento. Entre ellas cabría destacar la visión de la empresa basada en los recursos, la literatura sobre diversificación y organizaciones multidivisionales y el aprendizaje organizativo. De forma general, en estos planteamientos se pone de manifiesto la importancia que para las empresas tiene la capacidad de movilizar y difundir internamente el conocimiento. Así, el objetivo de la transferencia interna de conocimiento es mejorar la capacidad de una empresa para hacer cosas incrementando, por tanto, su valor (Davenport y Prusak, 1998). A la hora de analizar las razones por las que se mejora esa capacidad empresarial podría ser útil diferenciar los beneficios derivados de la transferencia de conocimiento en dos grupos: los beneficios propios del conocimiento transferido y aquellos derivados de la capacidad de transferir.

⁴ Esta distinción a menudo se ha relacionado con la diferenciación entre estrategia deliberada y emergente ampliamente abordada en la literatura de dirección estratégica.



Con respecto a los beneficios que se derivan de la capacidad de transferir, Galbraith (1990) señala que la habilidad para replicar tecnologías es un elemento clave en la flexibilidad estratégica, la cual permite a las empresas responder a los cambios que se producen en el entorno y en los niveles de desarrollo tecnológico y que imponen presiones competitivas a las organizaciones. Además, desde este punto de vista es posible vincular la transferencia de conocimiento con la literatura sobre el aprendizaje organizativo, puesto que Pisano (1994) defiende que la replicación de las rutinas que integran las capacidades organizativas ha de ser uno de los aspectos centrales del aprendizaje organizativo. Así, y considerando los distintos niveles en los que se puede fomentar el aprendizaje organizativo, la transmisión interna de conocimiento puede jugar un papel destacado a nivel individual (e.g., nuevas habilidades), de grupo (e.g., compartir conocimiento) y organizativo (e.g., estimular la comunicación inter-unidad). Esto se resume en la idea de que “compartir y transferir es también una evidencia tangible de una organización inteligente —aquella que puede analizar, reflexionar, aprender y cambiar basándose en la experiencia” (O’Dell y Grayson, 1998:154), contribuyendo a la renovación y actualización organizativas.

En segundo lugar, el propio conocimiento transferido es capaz de generar múltiples beneficios para las unidades que lo reciban y para la organización en general, convirtiéndose la transmisión interna de conocimiento en un mecanismo decisivo para ello. Así, Teece (2000) explícitamente señala que, con frecuencia, los activos de conocimiento deben ser explotados en el interior de las empresas si se quiere materializar su valor completo. El hecho de compartir en el seno de la organización conocimiento específico de la misma y que sea difícil de imitar por los competidores (Dierickx y Cool, 1989; Teece, 1998) se ha convertido en una forma ampliamente aceptada de lograr ventajas competitivas en el marco de la visión de la empresa basada en los recursos. En este sentido, la unidad inicial que lo posee (la que lo crea o consigue) no es necesariamente la única que se puede beneficiar de su utilización.

Partiendo de la base de que los mismos activos de conocimiento pueden ser requeridos o aprovechados por diferentes personas o unidades, el hecho de que cuenten con ellos (vía transmisión) establece los fundamentos para lograr con mayor facilidad un resultado superior. Szulanski (1995) apoya este planteamiento al situar la transferencia de conocimiento como medio para la apropiación de rentas procedentes del conocimiento existente en una empresa. Así, la obtención de beneficios extraordinarios sólo se puede conseguir “si la empresa es capaz de generar todas las rentas potenciales desplegando esos recursos eficientemente y con criterio y si puede mantener las rentas generadas” (Szulanski, 1995:13). Corroborando esta idea, Argote *et al.* (2000) destacan la creciente evidencia empírica que permite señalar que las organizaciones que son capaces de transferir conocimiento eficazmente de una unidad a otra son más productivas y tienen mayo-



res posibilidades de supervivencia que aquellas menos orientadas a la movilización interna del conocimiento⁵.

Otros aspectos asociados a la influencia de la transferencia interna de conocimiento en el resultado organizativo hacen mención al desarrollo de sinergias y a que muestra grandes ventajas frente a la transmisión de conocimiento a través del mercado. De hecho, en trabajos clásicos de la literatura sobre empresas multinacionales (e.g., Caves, 1971) se fue gestando la idea de que la razón principal de la existencia de las corporaciones multinacionales es su capacidad para transferir y explotar conocimiento de forma eficaz y eficiente. Más recientemente, una serie de estudios (e.g., Kogut y Zander, 1992; Zander y Kogut, 1995) defiende la creación y transferencia de conocimiento como la principal razón de la existencia de las empresas multinacionales.

Por otra parte, la propia existencia y necesidad de la transferencia de conocimiento ha sido cuestionada. Si se siguieran algunas posturas radicales del enfoque relativista, no se debería transferir ninguna práctica o conocimiento internacionalmente, dejando que cada parte organizativa adoptara las prácticas de gestión del país donde se opera (Bonache, 2000). No obstante, Zaheer (1995) muestra empíricamente que cuando la principal fuente de ventaja específica de la empresa se sitúa en las capacidades organizativas, las unidades en el extranjero pueden tener mejores resultados utilizando las rutinas importadas de la casa matriz que intentando copiar las prácticas locales con las que la organización tiene poca experiencia.

Asimismo, en discusiones propias del campo de la visión de la empresa basada en el conocimiento, el enfoque de transferir conocimiento ha recibido críticas, derivadas fundamentalmente de inhibir la creación de nuevo conocimiento. Así, Fahey y Prusak (1998) señalan que los planteamientos tan alabados de difusión de mejores prácticas pueden generar resultados negativos al anular las capacidades de los receptores para innovar, caracterizándose estas últimas habilidades por ser reconocidas como grandes determinantes de la competitividad empresarial en entornos dinámicos. Ante esta idea inhibitoria de la creación de conocimiento, otros planteamientos (e.g., Nonaka y Takeuchi, 1995; Zollo y Winter, 2002) destacan el papel que la transferencia de conocimiento juega en este proceso.

Partiendo de la idea de que la transmisión interna del conocimiento es un aspecto clave en múltiples empresas, este proceso no se puede considerar globalmente fluido y

⁵ En la literatura se muestra empíricamente que la transferencia interna de conocimiento se relaciona positivamente con la calidad de los productos, la velocidad en el desarrollo de los mismos, la velocidad en su distribución, la reducción de costes y la satisfacción del consumidor (e.g., De Leo, 1994; O'Dell y Grayson, 1998).



exento de problemática. El hecho de compartir y movilizar el conocimiento en el interior de las organizaciones generalmente se vincula con la aparición de una serie de costes y con la presencia de barreras que obstaculizan su desarrollo y conclusión eficaz, a la vez que impiden el logro de ventajas competitivas⁶. De hecho, parte de la literatura que aborda la transferencia de conocimiento como planteamiento central suele hacer referencia a estas barreras⁷, si bien a menudo de forma meramente enunciativa y sin apoyo empírico. Por otro lado, se puede afirmar que en los proyectos de transferencia de conocimiento ha habido muchos fracasos (e.g., Galbraith, 1990): los costes de transferir han sido elevados; no se han logrado los resultados esperados en cuanto a calidad, mejora de la productividad, etc.; se ha tardado mucho en el proceso; o se ha provocado malestar o rechazo en los agentes que han participado.

1.2. Crecimiento organizativo y transferencia de conocimiento

Tras la discusión de los fundamentos de la transmisión de conocimiento, en esta sección se pretende profundizar en el papel que juega la transmisión de conocimiento en el proceso de crecimiento organizativo. El objeto de esta aproximación es servir de base al planteamiento de la transferencia de conocimiento en las nuevas unidades que una organización incorpora en su proceso de expansión y a su fundamentación teórica específica.

La atención que ha recibido el estudio del crecimiento en la teoría de la organización, en la dirección estratégica y en el análisis de la figura del empresario ha sido muy amplia. Por constituir un aspecto de gran interés, numerosas han sido las contribuciones teóricas y empíricas que se han realizado en torno a esta materia (Suárez González, 1999). El crecimiento de una organización hace referencia a los cambios incrementales que esta observa en su tamaño, atendiendo a criterios tales como la cifra de ventas, el número de empleados, la capacidad productiva, el número de unidades que la componen, el número de mercados en los que está presente, etc. Pero más allá del mero análisis estático de la consideración de estar en una posición diferente (de mayor tamaño), se ha de destacar el interés por el análisis dinámico que entraña el proceso de crecimiento organizativo.

⁶ Quizás los análisis que con más impacto contribuyeron a fundamentar inicialmente en el campo la existencia de costes en la transferencia de conocimiento tuvieron como autor a Teece (1977). Con su investigación empírica, este autor mostró que la movilización del conocimiento tenía repercusiones económicas. Así, los costes de transferir en los casos que analizó variaban desde el 2,25% hasta el 59% de los costes totales de los proyectos, situándose la media en el 19,16%.

⁷ Debido a que uno de los ejes de este trabajo gira precisamente sobre los factores que determinan el éxito o fracaso en un tipo específico de transferencia, tales barreras se detallarán al justificar las hipótesis de la investigación.



Partiendo de la base de que el crecimiento puede conllevar la integración en el marco organizativo de nuevas unidades⁸, diferentes consideraciones pueden realizarse para analizar el papel que va a jugar la transmisión de conocimiento en su incorporación. Con respecto a la relación entre la dirección del crecimiento (crecimiento horizontal, crecimiento vertical y diversificación) y la transferencia de conocimiento, se ha de indicar que bajo cualquiera de esas tres estrategias genéricas se pueden observar flujos de conocimiento entre la organización en crecimiento y la nueva unidad (transferir conocimiento a las nuevas unidades o recibirlo desde ellas).

En cuanto a la forma o método de crecimiento, la puesta en marcha desde cero de nuevas unidades (crecimiento interno) por parte de las empresas en expansión les permite incorporar sus ventajas específicas desde el principio (Barkema y Vermeulen, 1998), si bien es una opción que las organizaciones pueden aplicar o no. Con respecto al crecimiento externo, se puede hacer referencia a tres tipos de fusiones/adquisiciones atendiendo al grado de integración necesario para conseguir los objetivos previstos en la operación (Napier; 1989; Cartwright y Cooper, 1990): (1) fusiones de extensión, en las que la empresa adquirente no pretende cambiar la forma en la que la adquirida realiza su negocio salvo en cuestiones mínimas; (2) fusiones de colaboración, donde se pretende la integración de operaciones o el intercambio de conocimiento; y (3) fusiones de rediseño, donde la organización adquirente trata de introducir en la adquirida cambios a gran escala para que adopte sus prácticas y sistemas. En la misma línea, Bresman *et al.* (1999) afirman que en las adquisiciones se pueden producir flujos de conocimiento en dos sentidos: de la adquirida a la adquirente, como forma para incrementar las capacidades tecnológicas de esta última, y de la adquirente a la adquirida, donde se espera fortalecer el rendimiento de esta con la tecnología superior de la organización compradora. En la literatura se señala que lo más frecuente es observar cambios unilaterales dentro de la organización adquirida, donde se imponen los sistemas y políticas de la adquirente.

Para Stalk *et al.* (1992), las capacidades de una organización pueden utilizarse para plantear la trayectoria que va a seguir su crecimiento⁹. De esta manera, una empresa que se centre en sus capacidades estratégicas puede competir en una gran variedad de regiones,

⁸ Hedlund (1994) señala la importancia de la transferencia de conocimiento al crecer en tres modos primarios de expansión corporativa: incremento de ventas (donde el conocimiento está integrado en los productos), a través de licencias (vendiendo programas o recetas) o por medio de inversiones para el incremento de capacidad (transfiriendo un conjunto completo de habilidades). Por tanto, se ha de tener en cuenta que la incorporación de unidades en la organización no es el único medio para relacionar transferencia de conocimiento y crecimiento organizativo.

⁹ Estos autores definen una capacidad como un conjunto de procesos de negocio estratégicamente entendido.



productos y negocios, transfiriendo sus procesos de negocio centrales primero a nuevas áreas geográficas y luego a nuevos negocios¹⁰. Gupta y Govindarajan (2000:483) muestran como “los flujos de conocimiento desde la sede central hacia las distintas filiales son significativamente mayores” que los que se establecen entre las filiales o los que tienen como destino la propia casa matriz. Si bien estos autores reconocen el papel cada vez más importante que juegan las filiales, también señalan que la casa matriz continúa siendo el creador y difusor más activo de conocimiento dentro de la organización¹¹.

Desde un enfoque interno, Von Krogh y Cusumano (2001) señalan que el plan de crecimiento de la organización debe contemplar las combinaciones de productos y mercados que desea perseguir, el tamaño que espera lograr en un determinado marco temporal y sobre todo las estructuras organizativas y de conocimiento que sustentarán la expansión o diversificación. Para estos autores lo que realmente debe dirigir la estrategia de crecimiento empresarial es el conjunto de capacidades organizativas, en la medida en que los directivos deben seleccionar aquellas opciones que encajen con el conocimiento, las habilidades de aprendizaje y los activos que la organización posee o piensa desarrollar. Por tanto, cabe señalar que una posible alternativa competitiva en las estrategias de crecimiento incorporando nuevas unidades pueda basarse en la estandarización de las actividades organizativas. Ello impulsaría a que las nuevas unidades se configuren como extensiones de las unidades ya integradas siendo necesario el trasvase del conocimiento organizativo¹².

2. LAS CADENAS HOTELERAS: EXPANSIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

El presente apartado realiza una aproximación al sector empresarial de interés en este estudio y donde se lleva a cabo su aplicación empírica. En ese sentido, la presentación del sector hotelero en general, y de las cadenas hoteleras en particular, ocupa la parte inicial de esta sección, discutiéndose posteriormente las particularidades de los procesos de crecimiento de estas empresas, y finalizando con algunas reflexiones sobre la incorporación y apertura de los establecimientos que tales cadenas integran.

¹⁰ Stalk *et al.* (1992) acuñan el término ‘depredador por capacidades’ (*capabilities predator*) para denominar a una empresa capaz de salir de la nada y entrar en un mercado para convertirse en un gran participante en él o incluso en el líder del sector.

¹¹ Toda la discusión planteada sobre este tema también es extrapolable a las organizaciones divisionales en general, puesto que la aplicación de estos razonamientos basados en la perspectiva de red no es exclusiva de la empresa multinacional (Gupta y Govindarajan, 1991).

¹² Ghoshal (1987) señala que muchos estudios sobre la empresa multinacional asumen que las competencias clave siempre residen en el centro organizativo.

