

FACULTAT D'ECONOMIA

Fecha de Entrada 27 junio 2001

Fecha de Lectura 7/9/2001

Calificación "Sobresaliente
Cum Laude"



VNIVERSITAT (ò%) Facultat d'Economia
ID VALÈNCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas
"Juan José Renau Piqueras"
TESIS DOCTORAL

**PROCESOS DE DECISIÓN EN LA FORMACIÓN
DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN
EMPRESARIAL: PROPUESTA DE UN MODELO
EXPLICATIVO DESDE LA PERSPECTIVA
COGNITIVA**

PRESENTADA POR:

José Anastasio Urra Urbietta

DIRIGIDA POR:

Dra. D^a. Martina Menguzzato Boulard

Departamento de Dirección de Empresas

"Juan José Renau Piqueras"

Valencia, Junio 2001

UMI Number: U602964

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U602964

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

D.1254567
L.1254574

A mis padres, Patxi y Maritxu.

Por soportarme, ayudarme y animarme durante el proceso de esta Tesis.

Por guiarme en el camino de la vida.

A mi hermana, Mamen.

Por soportarme, ayudarme y animarme durante el proceso de esta Tesis.

Por equilibrar mi lado más ingenuo.

Gracias.

“Cuando nos olvidamos de una obsesión
—y abandonamos la fantasía del
control—, al menos podremos controlar a
nuestro mejor aliado, que no es otro que
nuestra propia mente.”

Shunryu Suzuki, maestro zen.

AGRADECIMIENTOS

Muy probablemente, esta Tesis Doctoral jamás habría prosperado de no concurrir un factor fundamental: las lecciones tempranas recibidas de la mano de los Doctores Juan José Renau y Martina Menguzzato. Todavía en los últimos años de licenciatura, fueron ellos los maestros de ceremonia que me iniciaron en el conocimiento de la Empresa, de la Estrategia y de la Dirección Estratégica. Después, ya en el programa de doctorado, su forma de trabajo y su constante ánimo y entusiasmo guiaron mis primeras incursiones en el mundo de la investigación y fueron centrando mi interés en el campo de las relaciones de cooperación entre empresas. Aunque sólo por eso ya se han hecho merecedores de toda mi gratitud, no puedo dejar de pensar que su principal apoyo fue siempre su sincera, honesta y desinteresada amistad. Con el transcurso del tiempo el germen de la amistad se transformó en estrechos lazos afectivos y siempre he encontrado en ambos una caricia psicológica, siempre han estado dispuestos a compartir conmigo una parte de su preciado tiempo. Especialmente durante el proceso de esta Tesis, las ideas, el apoyo y la amistad, y la paciencia de la Doctora Menguzzato me han sacado de más de un atolladero, cognitivo y emotivo.

Ahora, y aunque desgraciadamente algunas cosas han cambiado, presentamos esta investigación relativa al fenómeno de la cooperación entre empresas como impronta de ese periodo de aprendizaje. Siempre me sentiré en deuda con Juanjo y Martina. Honestamente, les debo lo acertado de este trabajo. Sin embargo, he de reconocerme

responsable único de los errores, de interpretación u otra clase, que en las siguientes páginas puedan encontrarse, sean por acción, o por omisión.

También siento una deuda especial con el Doctor Escribá; nuestro vínculo se remonta a los primeros días en el departamento y desde entonces me ha brindado su amistad y hecho disfrutar de ella. Pienso, además, que en cierta forma marcó el camino de esta investigación con constantes discusiones e intercambios de ideas, revisó el capítulo cuarto y aportó algunas ideas valiosas. Pero lo fundamental es que con su amistad y apoyo afectivo siempre ha sabido capear mis excesos de insistencia. Gracias Alex.

Al Doctor Dussauge también me unen lazos de amistad. Me acogió y estuvo conmigo en un momento difícil (mi primera estancia de investigación en el extranjero), y desde entonces ha permanecido ahí. Pero además, una parte importante de la orientación final de la investigación se debe a él. Gracias Peter.

Si he llegado a ver la parte más profunda de la organización de empresas ha sido, en todo caso, gracias al Doctor Peris. Gracias, Fernando, por tu amistad y por tantas y tantas conversaciones que han alimentado mi avidez de conocimiento.

Tengo que agradecer también la inestimable colaboración de los Doctores López y Moreno. Me han dedicado su amistad y su tiempo, y han aportado sus esquemas de expertos, requeridos durante la investigación de campo de la Tesis. Gracias Dionisio. Gracias María.

Ángela Cobos es una persona con quien me gusta especialmente discutir. Además de abrirme los ojos en múltiples ocasiones, su contribución afectiva ha sido decisiva en muchos momentos. Gracias por tu amistad incondicional, Ángela.

De una u otra forma, varias personas más han intervenido en esta investigación. Gracias, M^a Luz y Esther, por vuestra amistad, por vuestro apoyo logístico durante la investigación y por descargarme de bastantes obligaciones que eran mías. Gracias, Marcelo, por tus ideas, que han contribuido en el capítulo quinto, y por los ratos compartidos. Gracias, Joaquín, por hacerme participe de tus conocimientos estadísticos y por tu contribución al capítulo quinto. Gracias, Antonio Carlos, por tu apoyo y por

sacarme de líos con el *software*. Gracias, Nacho, por pelearte con el *hardware*. Gracias, Pepe, por tu constante ánimo. Gracias, Victor, por el penúltimo empujón.

También tengo que agradecer el apoyo de todos los profesores y compañeros del departamento. Su apoyo, sus aportaciones y especialmente su paciencia han facilitado el desarrollo de esta investigación.

Sin duda alguna, la investigación no hubiera sido posible sin la contribución de los gerentes y directivos que han participado en el estudio de campo. Gracias a cada uno de vosotros, Ernesto, Francisco, Rafael, Jorge, José, Juan, José Ramón, Juan José, Amadeo, Enrique, por abrirme las puertas de vuestra casa, atenderme, y compartir conmigo una de las esferas de vuestra intimidad.

Finalmente, quiero agradecer a las personas de mi círculo afectivo más próximo su apoyo incondicional permanentemente. Gracias, Patxi y Maritxu, por vuestro amor, y disculpad el tiempo que no os he dedicado y la “mano” que no os he echado durante estos años. Gracias, Mamen, por haberte hecho cargo de muchas responsabilidades que eran mías; también he sido siempre consciente de tu amor. Saber que estabais ahí ha supuesto siempre un alivio. Natalia, gracias por tu amor, y por tu comprensión y estímulo durante los años que ha durado esta investigación. Saray, gracias por tus peculiares pero sinceros ánimos en algún momento difícil.

ÍNDICE

ÍNDICE	i
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	---

CAPÍTULO 1.-

TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN	13
--	----

1.1. Razones de la Decisión de la Estrategia de Cooperación Interempresarial	18
1.1.1. Teoría de la Dependencia de Recursos	20
1.1.2. Teoría de la Ecología de las Poblaciones.....	26
1.1.3. Teoría Institucional	30
1.1.4. Teoría de los Costes de Transacción.....	38
1.1.5. Teoría de la Estrategia	45
1.1.5.1. El Modelo de las Fuerzas Competitivas	46
1.1.5.2. El Modelo Basado en los Recursos.....	48
1.1.5.2.1. Recursos y Capacidades: Implicaciones	49
1.1.5.2.2. Mecanismos de Aislamiento: Implicaciones	53
Conclusión del Capítulo	57

CAPÍTULO 2.-

BÚSQUEDA/SELECCIÓN DE SOCIOS Y PERFORMANCE DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN	61
--	----

2.1. Búsqueda y Selección de Socios	62
2.1.1. Búsqueda de Socios	63
2.1.1.1. Búsqueda de Socios por Vía Interna	64

2.1.1.2. Búsqueda de Socios por Vía Externa.....	68
2.1.2. Selección de Socios.....	72
2.1.2.1. Características Específicas de la Organización: Implicaciones en la Selección.....	75
2.1.2.1.1. Complementariedad de Recursos: Implicaciones	76
2.1.2.1.2. Complementariedad Organizativa: Implicaciones	80
2.1.2.1.3. Complementariedad Estratégica: Implicaciones	90
2.1.2.2. Relaciones Socioeconómicas: Implicaciones en la Selección.....	97
2.2. Performance de la Cooperación Empresarial: Estado de la Cuestión	103
2.2.1. La Performance del Acuerdo	103
2.2.2. La Performance de las Empresas Participantes en el Acuerdo	107
Conclusión del Capítulo	108

CAPÍTULO 3.-

LA COGNICIÓN EN EL MANAGEMENT: ESTRUCTURA Y PROCESOS COGNITIVOS	113
3.1. Consideraciones sobre Elección y Racionalidad en el Management	115
3.2. Procesos Cognitivos en la Estrategia y en la Toma de Decisiones Estratégicas	119
3.2.1. Procesos Cognitivos: <i>The Behavioural Decision Theory</i>	120
3.2.1. Procesos de Simplificación en la Toma de Decisiones Estratégicas	126
3.3. Estructura Cognitiva: Mapas Cognitivos.....	133
3.3.1. Estructura Cognitiva.....	134
3.3.2. Mapas Cognitivos.....	137
Conclusión del Capítulo	139

CAPÍTULO 4.-

PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE LA DECISIÓN DIRECTIVA EN LA FORMACIÓN DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.....	143
4.1. Introducción del Modelo Propuesto.....	146
4.2. Discusión del Modelo Propuesto y Proposiciones	149
4.2.1. Factores Emotivos de los Heurísticos y Sesgos Cognitivos.....	154
4.2.2. Papel Mediador de la Percepción del Riesgo	158

4.2.3. Influencia de los Heurísticos y Sesgos Cognitivos sobre la Percepción del Riesgo	164
4.2.4. Racionalidad del Proceso de Toma de Decisiones y Eficacia de las Decisiones Estratégicas	166
4.2.4.1. Influencia Directa de las Decisiones Iniciales del Acuerdo: La Implementación del Acuerdo.....	174
4.2.4.2. Influencia Moderada de las Decisiones Iniciales del Acuerdo: Los Resultados Finales del Acuerdo	177
4.2.5. Factores de Contingencia en el Proceso Inicial de Toma de Decisiones del Acuerdo.....	179
4.2.5.1. Composición del Equipo Directivo.....	180
4.2.5.2. Dinámica del Equipo Directivo.....	185
4.2.5.3. Dinamismo del Entorno	191
4.2.5.4. Factores Institucionales.....	195
Conclusión del Capítulo	199

CAPÍTULO 5.-

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	203
5.1. Metodología.....	204
5.2. Muestra.....	207
5.2.1. Selección de la Muestra	208
5.2.2. Descripción de la Muestra	213
5.3. Métodos.....	217
5.3.1. Recolección de los Datos.....	218
5.3.1.1. Selección de los Informadores Clave.....	218
5.3.1.2. Entrevista en Profundidad	221
5.3.2. Categorías e Interpretación de los Datos	224
5.3.3. Medidas	229

ANEXO 5. I.-

CARTA DE PRESENTACIÓN Y CUESTIONARIO EUROPARTENARIAT 1998	235
---	------------

ANEXO 5. II.-

CARTA DE PRESENTACIÓN Y PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	243
--	------------

ANEXO 5. III.-

CUESTIONARIO DE INTERPRETACIÓN Y CODIFICACIÓN DE VARIABLES.....	251
--	------------

CAPÍTULO 6.-

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	267
6.1. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización ALFA	268
6.2. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización BETA	274
6.3. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización GAMMA.....	282
6.4. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización DELTA	288
6.5. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización LAMBDA	294
6.6. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización OMEGA.....	301
6.7. El Caso de Formación de una Empresa Mixta por la Organización EPSILON.....	308
6.8. Análisis Comparativo de los Casos	315
6.8.1. Patrón Subyacente en los Casos de la Muestra	315
6.8.2. Comparación del Patrón Empírico con el Modelo Teórico Propuesto....	321
CONCLUSIONES	337
ANEXO/ANNEX.-	
SUMMARY OF THE PhD DISSERTATION.....	355
BIBLIOGRAFÍA/REFERENCES	385

ÍNDICE DE TABLAS

I. Tendencias en la investigación en cooperación interempresarial y sugerencias para su reorientación.....	5
1.1. Características de las transacciones, “estructuras de gobierno” y relaciones contractuales.....	42
1.2. Resumen de aportaciones de las diferentes teorías estudiadas a las razones que conducen a la decisión de la estrategia de cooperación empresarial	58
1.3. Resumen comparativo de los supuestos clave respecto a los actores de las diferentes teorías estudiadas	59
3.1. Descripción y efectos de los principales heurísticos y sesgos cognitivos asociados a la toma de decisiones	121
3.2. Síntesis de las principales aportaciones al estudio de los heurísticos y sesgos cognitivos dentro del campo del <i>management</i> y de la estrategia	127
4.1. Principales aportaciones al estudio de la composición del equipo directivo.....	182
4.2. Principales aportaciones al estudio de la dinámica del equipo directivo	187
4.3. Principales aportaciones sobre la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la <i>performance</i> de la empresa	192
5.1. Descripción de las organizaciones de la muestra.....	214
5.2. Descripción de los acuerdos realizados por las organizaciones de la muestra	215
5.3. Resumen de los informadores seleccionados y del proceso de entrevistas desarrollado	218
5.4. Constructos, dimensiones y fuentes.....	225
5.5. Tasas de acuerdo y κ 's de Krippendorff entre investigador y jueces evaluadores para las diferentes dimensiones de los constructos	228
6.1. Perfil organizativo de la empresa ALFA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma	268
6.2. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de ALFA en la formación de la empresa mixta.....	270

6.3. Perfil organizativo de la empresa BETA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma.....	275
6.4. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de BETA en la formación de la empresa mixta	277
6.5. Perfil organizativo de la empresa GAMMA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma.....	283
6.6. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de GAMMA en la formación de la empresa mixta	285
6.7. Perfil organizativo de la empresa DELTA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma.....	289
6.8. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de DELTA en la formación de la empresa mixta	291
6.9. Perfil organizativo de la empresa LAMBDA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma.....	295
6.10. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de LAMBDA en la formación de la empresa mixta	297
6.11. Perfil organizativo de la empresa OMEGA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma.....	301
6.12. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de OMEGA en la formación de la empresa mixta	304
6.13. Perfil organizativo de la empresa EPSILON y perfil del acuerdo desarrollado por la misma.....	308
6.14. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de EPSILON en la formación de la empresa mixta	312
6.15. Comparativa de los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de las empresas de la muestra en la formación de la empresa mixta	316

ÍNDICE DE FIGURAS

4.1. Modelo de interacciones propuesto.....	148
4.2. Efectos del conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la <i>performance</i> del equipo directivo	190
5.1. Desarrollo de la lógica de réplica en el estudio de casos	207
5.2. Desarrollo del proceso de selección de la muestra.....	212
6.1. Modelo final de interacciones propuesto	336

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis Doctoral, que estudia el fenómeno de la cooperación entre empresas, trata de profundizar en la decisión estratégica de cooperar y en los procesos de búsqueda y selección de socios¹ como objeto de estudio. Para ello utilizamos una perspectiva teórica que incorpora las teorías sobre el proceso de la cognición. Sin embargo, como no podía ser de otra forma dados el objeto de estudio apuntado y el nivel de análisis organizativo en el que se sitúa, el enfoque teórico de la tesis que mantenemos es fundamentalmente ecléctico, con aportaciones de la teoría de la organización, de las teorías del *management*, de la psicología y de la sociología. Respecto a la perspectiva empírica, optamos, por las razones que argumentaremos más adelante, por la metodología del estudio de casos según la propuesta de Yin (1994).

La cooperación interempresarial es un fenómeno que durante los últimos tiempos ha suscitado un gran interés por parte de investigadores adscritos a diferentes áreas de conocimiento. Desde nuestro punto de vista, la razón de este énfasis es doble: por un lado, su tremenda actualidad, dado el lugar de privilegio que ocupa como opción estratégica al alcance de la práctica totalidad de empresas; por otro, la gran complejidad que presentan las relaciones cooperativas entre empresas, que hace que este fenómeno se constituya como un campo de estudio atractivo y retador.

¹ En esta trabajo se emplearán los términos “socio” y “parte” o “participante” indistintamente como sinónimos de empresa participante en un acuerdo de cooperación, independientemente de la forma que revista el acuerdo en cuestión.

La vertiente de actualidad tiene su explicación ya que los años 80 del siglo pasado fueron testigos de una cierta transición en las estrategias de las empresas. Como estrategias de crecimiento, las fusiones y adquisiciones fueron, paulatinamente, dejando paso a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas² como una alternativa, no sólo estratégica, sino también organizativa y económica (Menguzzato, 1992a), en el seno de las organizaciones.

Como motivos explicativos de ese cambio de planteamientos se han sugerido varios, aunque quizá una de las explicaciones más extendidas es aquella en la cual los acuerdos de cooperación son entendidos como una consecuencia de la globalización de la economía que impide que las empresas puedan responder de forma aislada a los constantes cambios de la demanda y el progreso técnico, lo que determina que no puedan ser autosuficientes y tengan que recurrir a recursos y capacidades en su contexto externo (Costa, 1989).

Por diferentes razones, probablemente por un conjunto de ellas actuando simultáneamente, el hecho es que a principios del siglo XXI el fenómeno de la cooperación empresarial se encuentra ampliamente extendido y las empresas valoran la estrategia de cooperación, de forma creciente, como una alternativa más en sus configuraciones estratégicas.

La vertiente de complejidad, por su parte, se materializa cuando constatamos que la cooperación interempresarial no es necesariamente una panacea y, al igual que ventajas, también presenta inconvenientes. Se trata de una opción difícil y, además, no inocua en caso de fracaso. Una alianza estratégica fallida suele suponer daños, a veces insuperables, para las empresas participantes, y en particular para las más débiles.

² No vamos a entrar aquí en la discusión de las muy diversas terminologías que desde diversos enfoques teóricos se han acuñado en referencia a una realidad común; tal discusión puede encontrarse en, entre otros, Urra (1998, 1999a y 199b). A pesar de la gran diversidad que presentan las relaciones de cooperación entre empresas, si pudiésemos ubicarlas en un continuo (Kogut, 1988b), con un extremo próximo a las relaciones de mercado, y el opuesto próximo a la organización jerárquica (dejando al margen fusiones y adquisiciones al encontrarse éstas, desde nuestro punto de vista, en este segundo extremo); sería a aquellas más próximas a ese segundo extremo a las que estamos haciendo alusión. Por otra parte, la cooperación empresarial ya se reconocía como tal a principios del siglo XX; a título de ejemplo, en 1919, en *Industry and Trade*, Alfred Marshall (citado por Mariti, 1989; 63), escribía: "Muchas economías, que se consideran normalmente que corresponden a las... fusiones, se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación..., la mera cooperación puede alcanzar... muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión y sin reducir por ello el ámbito para las iniciativas por parte de las firmas independientes".

Además, el fracaso dista mucho de ser una excepción en materia de cooperación³ (Menguzzato, 1995).

Ambas razones, actualidad y complejidad, tan sólo puestas en evidencia en los párrafos anteriores, además de justificar el presente proyecto de Tesis Doctoral, han venido despertando, como decíamos, el interés de la comunidad científica por el estudio de las relaciones de cooperación entre empresas, de manera que los trabajos sobre el tema se han multiplicado en las dos últimas décadas.

Dos de estos trabajos, con planteamientos complementarios, de claridad meridiana, y que sin duda han contribuido a marcar el rumbo de nuestra tesis, son el de Parkhe (1993a) y el de Auster (1994). Aunque los dos presentan diferencias, al aventurarse en consideraciones metodológicas el primero y en áreas pendientes de investigación el segundo, ambos mantienen un planteamiento paralelo tendente a proponer y argumentar futuras vías de investigación en el fenómeno de las relaciones interorganizativas⁴ a partir de sendas revisiones de la literatura existente.

Así, en su trabajo, centrado en *joint ventures* internacionales (JVI), Parkhe (1993a) revisa y evalúa el estado actual de la investigación; apunta someramente las principales aportaciones y se centra de forma más extensa en las lagunas existentes. Éstas son: 1) cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones que lleva a la elección de una JVI frente a otras alternativas estructurales; 2) cómo se desarrolla el proceso de búsqueda y selección de socios, y qué valoraciones se efectúan en el mismo; 3) cómo se desarrolla el proceso de negociación que conduce a una estructura del acuerdo que garantice la relación cooperativa; y, 4) cómo se produce la evolución dinámica de la relación interorganizativa. El trabajo parte de la idea del estado preparadigmático del área del *management* internacional para proponer y justificar un enfoque epistemológico renovado, orientado al desarrollo teórico, que permitiría el desarrollo de una teoría intermedia de las *joint ventures* internacionales sin la debilidad de las actuales. Con este fin, el autor cuestiona la adecuación de los actuales enfoques de investigación deductivos/de comprobación teórica, causa, según su punto de vista, de las lagunas detectadas; y aconseja más útil un cambio hacia los enfoques más inductivos/generadores

³ Según diferentes autores (Porter y Fuller, 1986; Kogut, 1988b; Geringer y Hébert, 1989, 1991), la tasa de fracaso en los acuerdos de cooperación varía entre el 50 y el 80 por ciento, pero, en cualquier caso, hay acuerdo en lo elevado de esta tasa.

⁴ Auster (1994) denomina así las relaciones cooperativas interempresariales.

de teoría (véase la Tabla I). En otras palabras, el autor argumenta, basándose en la juventud del *management* como ciencia, la necesidad de enfoques de investigación de carácter más cualitativo que, superando las limitaciones de los enfoques de carácter cuantitativo tan extendidos en la actualidad, permitan la construcción de marcos teóricos sólidos.

Respecto al trabajo de Auster (1994), la autora parte de una breve revisión y comparación de las aportaciones de los enfoques, según ella dominantes, sobre vínculos interorganizativos; con la finalidad de determinar la cobertura teórica y empírica que ha recibido el fenómeno, realiza una exhaustiva revisión de todos los trabajos sobre el tema publicados entre 1980 y 1992 en ocho de las más influyentes revistas relacionadas con el *management* y la organización de empresas; y finalmente, con base en las dos revisiones efectuadas, ofrece una amplia guía de reorientación de la investigación, tendente a cubrir las lagunas existentes (véase la Tabla I).

Discutiendo la necesaria complementariedad entre estructura y proceso, Auster ofrece un argumento que, al proponer de forma tácita el empleo de enfoques metodológicos de carácter cualitativo, apuntala el de Parkhe (1993a):

“Much of organizational research, including the research on interorganizational linkages, is grounded in what Scott (1991) labels a “variance” approach. A set of variables and their relative weightings is the focus. Often these variables measure structure because it is more easily captured in empirical research. Such approaches downplay that structures are merely processes reified or frozen in time. And by doing so, questions such as how things happen, why things happen, and the order in which things happen are less likely to be asked (Scott, 1991)” (Auster, 1994: 23).

Además, la autora sugiere, entre otras cuestiones necesitadas de una mayor atención por parte de la comunidad científica, la utilidad que podrían tener los enfoques institucionales en la explicación del papel que juegan las presiones políticas y sociales en los procesos de toma de decisiones que conducen a la estrategia de cooperación; la ayuda que ofrecerían estos mismos enfoques institucionales, pero en un nivel de análisis individual, para explicar las interpretaciones de la realidad del fenómeno compartidas por los diferentes actores organizativos, nivel de análisis que permitiría, además, la conexión de estos enfoques con los trabajos del área de la cognición social; el papel de las corrientes sobre cognición, de los mapas cognitivos, de la percepción y de la

representación de la realidad en áreas tales como la decisión de formar un acuerdo interorganizativo, la determinación de los motivos subyacentes, o el proceso de selección de socios; la influencia de los diferentes heurísticos y sesgos sobre los procesos cognitivos asociados con la entrada y gestión de las formas interorganizativas; y, en fin, el papel del aprendizaje organizativo en los acuerdos de cooperación.

TABLA I. Tendencias en la investigación en cooperación interempresarial y sugerencias para su reorientación

TENDENCIAS DETECTADAS	SUGERENCIAS REORIENTACIÓN	SUGERENCIAS INVESTIGACIÓN
Uso mayoritario de enfoques deductivos basados en investigación cuantitativa	Creación de nuevas variables, nuevas lógicas y desarrollo de teoría	-Ruptura de normas actuales del campo - Empleo de enfoques inductivos basados en investigación cualitativa
Comprensión terminológica compleja	Δ Claridad conceptual	-Operacionalización consistente
Estudio de la relación entre dos empresas y principalmente <i>Joint Ventures</i>	Δ Unidades de análisis	-Diferentes formas de acuerdo -Configuraciones multiorganizativas -Redes
Análisis estáticos (de corte transversal)	Δ Marco temporal análisis	-Historia empresas -Evolución acuerdos -Evolución Industrias
Análisis de variables estáticas como determinantes de una estructura	Profundizar en procesos que generan estructura	-Enfoques institucionales -Enfoques cognitivos -Enfoques aprendizaje
Niveles de análisis limitados	Δ Niveles de análisis	-Nivel individual -Nivel organizativo -Nivel agrupaciones organizativas -Nivel industrial -Interacciones entre niveles

Fuente: Elaboración a partir de Parkhe (1993a) y Auster (1994).

Entre otros, estos dos trabajos han marcado especialmente el rumbo de nuestra tesis, como hemos apuntado, porque, al revisar trabajos anteriores, plantean un cierto “estado del arte” en materia de cooperación empresarial; y este actual estado de la investigación sobre el fenómeno, además de servirnos como punto de partida, corroboraba la oportunidad de las ideas que barajábamos, tanto las relativas al tema objeto de estudio, como aquéllas sobre el método a emplear.

Estas ideas giraban, en principio, alrededor de una cuestión poco elaborada y que hubo que madurar: ¿qué papel juegan las percepciones en el proceso de cooperación empresarial? Ciertamente, así planteada, esta cuestión resultaba inabordable e imposible de desarrollar. Sin embargo nos planteaba nuevos interrogantes: ¿las percepciones de quién?, ¿qué límites contienen el proceso de cooperación interempresarial?, ¿se ha abordado una cuestión semejante desde las teorías que tradicionalmente han estudiado este fenómeno?, ¿qué metodología permite el estudio de las percepciones con unas

garantías de éxito aceptables?, y algo que resulta crucial, ¿por qué son importantes las percepciones en el proceso de cooperación empresarial?

Hasta la fecha, los trabajos que se han preocupado por el estudio de la cooperación empresarial se han centrado en diferentes aspectos, entre los que destacan los motivos que justifican su utilización por parte de las empresas, las tendencias sectoriales en su uso, los criterios para la selección de socios, los factores determinantes de la forma adoptada para los acuerdos, los factores de éxito/fracaso del acuerdo y los efectos del acuerdo sobre la *performance* de las empresas participantes. Sin embargo, como iremos mostrando a lo largo del trabajo:

- A pesar del notable incremento de la opción cooperativa interempresarial por parte de nuestras empresas y de la existencia, dentro del *management* y la psicología, de sendas corrientes ocupadas en el estudio de la toma de decisiones, pocos estudios han profundizado en el proceso de toma de decisiones que conduce a tal elección.
- Los trabajos más teóricos y/o divulgativos sobre búsqueda y selección de socios han adoptado un enfoque normativo que, desde nuestro punto de vista, ve limitada su utilidad cuando ya no se cuestiona que la racionalidad imperante en el nivel estratégico de la organización, además de estar limitada, incorpora un elevado componente intuitivo.
- Los trabajos que se han preocupado del estudio de los factores de éxito/fracaso del acuerdo y de los efectos de éste último sobre la *performance* de las empresas participantes se caracterizan por su elevado número y por su dispersión, tanto en cuanto a las medidas de éxito/fracaso y *performance* propuestas, como en lo relativo a sus determinantes.
- Aparece un predominio claro de los trabajos que adoptan un nivel de análisis organizativo o sectorial. Esta tendencia plantea procesos de antropomorfismo de la organización que, en nuestra opinión, son incorrectos desde una perspectiva metodológica en cuanto atribuyen cualidades humanas a la organización como entidad.

- Con la excepción de algunos trabajos recientes, es generalizada la aplicación de la metodología cuantitativa de corte transversal, aun cuando no disponemos todavía de un paradigma claro sobre el fenómeno que aúne las diferentes corrientes que se ocupan de su estudio.

Dado que, como también tendremos ocasión de mostrar a lo largo del trabajo, la gran mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha dentro del campo de las relaciones de cooperación interempresarial no ha superado la frontera que supone el estudio de la percepción en los procesos de cooperación empresarial, ¿por qué no intentar rebasar tal frontera?, ¿y por qué no iniciar el intento en el contexto del principio lógico del proceso cooperativo interempresarial, los procesos organizativos que delimitan las fases iniciales de formación de los acuerdos de cooperación empresarial? Con más preguntas que respuestas, la primitiva y confusa cuestión se fue materializando, progresiva y gradualmente, como hilo conductor de las cuestiones de investigación que animan este proyecto de Tesis Doctoral:

- **¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones que conduce a la elección de la opción estratégica de cooperación empresarial y qué papel desempeña en él la percepción?**
- **¿Cómo se desarrolla el proceso de búsqueda y selección de socios y qué valoraciones se efectúan en el mismo?**
- **¿Cómo y en qué medida influyen las primeras fases del desarrollo del acuerdo de cooperación empresarial, esos procesos de toma de decisiones, búsqueda y selección de socios, en los resultados del mismo?**

Desde la perspectiva del proceso de la estrategia de cooperación interempresarial, los problemas pueden aparecer en cualquiera de las fases que lo integran: decisión de formar un acuerdo, búsqueda y selección de socio/s, negociación de los términos del acuerdo y gestión del acuerdo. La mirada de variables y factores implicados hace que, de forma aislada, cada una de estas fases sea sumamente compleja; adicionalmente, todas ellas se encuentran inexorablemente interrelacionadas y presentan un denominador común: son desarrolladas por personas; personas que conforman la realidad organización y, al mismo tiempo, son integradas por la organización. Por consiguiente, cabe plantearse

el estudio del papel que juegan las personas y su percepción en las diferentes fases de la estrategia de cooperación interempresarial. Un planteamiento así, además de contribuir a evitar la “falacia de la composición”⁵ en la que tantas veces caemos, supone la relajación de la asunción ontológica de que el mundo es una estructura concreta y admite que el ser humano, lejos de ser un simple testigo de la realidad social, contribuye activamente a su creación. Además, permite el estudio del fenómeno desde una perspectiva de transición ontológica del individuo a la colectividad, estableciendo la confluencia de áreas de conocimiento conexas como el *management*, la psicología y la sociología.

Partiendo de la base de que la cooperación empresarial es un fenómeno que paulatinamente se va extendiendo, y que representa, en muchos casos, una verdadera opción estratégica para las empresas implicadas⁶, nos interesa conocer cómo se desarrollan las fases iniciales y sus efectos sobre los resultados del acuerdo. Por tanto, el objetivo de este trabajo es de naturaleza analítica-explicativa.

Estamos convencidos de que los procesos de toma de decisiones, búsqueda y selección de socios, aunque no sean los únicos determinantes del éxito/fracaso del acuerdo, juegan un papel crítico en el posterior desarrollo del mismo y, a través de él, en sus resultados. Además, el núcleo de estos procesos, aunque organizativos, está constituido por personas. Así pues, consideramos importante profundizar, desde un nivel de análisis organizativo, en el conocimiento de estos procesos y de los factores que intervienen en ellos. Adicionalmente, pensamos que, independientemente de los resultados, este trabajo servirá para la reflexión de nuestros empresarios y gerentes en un campo de crecientes actualidad e interés para ellos.

⁵ Schoemaker (1993) se refiere a la “falacia de la composición” en los siguientes términos: “Una falacia de composición puede ocurrir cuando propiedades de las partes se atribuyen al todo, como cuando se proclama que el universo posee consciencia o que las organizaciones tienen metas” (Schoemaker, 1993; 123). Un concepto íntimamente relacionado con éste es el de “reificación”; reificación significa tratar un concepto abstracto como si se refiriese a una cosa (Weick, 1979a; 34).

⁶ Desde nuestro punto de vista, es cuestionable y discutible que la cooperación empresarial pueda ser calificada como opción estratégica en cualquier caso. Una ojeada a las bases de cooperación del Sistema de Información Empresarial (SIE) gestionado por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME); o de las redes *Business Cooperation Network* (BC-NET) y *Bureau de Rapprochement des Entreprises* (BRE) promovidas por la UE, permite observar que entre las demandas de cooperación empresarial se esconden un gran número de relaciones comerciales y de agencia que se encuentran muy próximas a una mera relación de mercado. Desde luego, se podría argumentar que la venta es condición indispensable de supervivencia y, por tanto, incorpora un elevado componente estratégico; es discutible. De cualquier forma, este tipo de relaciones empresariales más puntuales se aleja de nuestro objeto de estudio.

Con el objeto de analizar estos aspectos, desde un nivel de análisis organizativo y tomando como unidad de análisis al sujeto decisor, bien sea individual o colectivo, estructuramos el trabajo en dos partes y seis capítulos.

La primera parte, en la que discutimos, argumentamos y fijamos el marco teórico que sustenta esta investigación, queda conformada por cuatro capítulos.

El primero de ellos lo dedicamos a una revisión que, sin pretender ser exhaustiva, refleja el estado de la cuestión sobre las aportaciones que se han hecho en cuanto a los motivos que guían la decisión de la opción estratégica cooperativa. Así, revisamos en este capítulo las aportaciones de la Teoría de la Dependencia de Recursos, de la Teoría de la Ecología de las Poblaciones, de la Teoría Institucional, de la Teoría de los Costes de Transacción y de la Teoría de la Estrategia. A lo largo del capítulo tratamos de mostrar los motivos clave que se han argumentado como desencadenantes del proceso de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial; adicionalmente, durante todo el capítulo argumentamos la importancia que desde cada perspectiva se atribuye al papel de la percepción en el proceso de cooperación empresarial.

También dedicamos el segundo capítulo a una revisión. En este caso, sin embargo, el capítulo refleja el estado de la cuestión sobre las aportaciones relativas a los procesos de búsqueda y selección de socios para el acuerdo de cooperación empresarial, así como sobre las aportaciones relativas al estudio de la *performance* de la cooperación empresarial. Por una lado, la revisión de las aportaciones sobre los procesos de búsqueda y selección de socios para el acuerdo de cooperación empresarial nos permite avanzar en la elaboración del marco teórico y, adicionalmente y de forma similar al desarrollo del capítulo previo, redundar en la idea de que la comprensión de los procesos iniciales, y por tanto del proceso de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial o de la fase de preacuerdo, requiere la incorporación de la percepción y los procesos cognitivos en su estudio. Por otra parte, la discusión relativa a las aportaciones sobre el estudio de la *performance* de la cooperación empresarial nos permite adoptar una postura al respecto sobre la que, posteriormente, sustentaremos una parte de nuestra tesis.

Con el fin de enmarcar la percepción, complementando así el marco teórico de los dos capítulos previos, en el tercero nos centramos en las aportaciones a la, más reciente, corriente de estudio sobre la cognición. En este capítulo, a partir de una somera

incursión en el campo de la psicología, revisamos la corriente relativa a los procesos cognitivos y la corriente relativa a la estructura y contenido cognitivos, si bien centrando la discusión fundamentalmente en aquellas aportaciones al estudio de los procesos cognitivos dentro del campo del *management*. Como discutiremos, la corriente sobre los procesos cognitivos, particularmente sobre los heurísticos y sesgos cognitivos, aleja la realidad de los procesos de toma de decisiones del extremo de la racionalidad, otorgando un papel preponderante a la cognición y la percepción.

Finalmente, en el capítulo cuarto argumentamos, discutimos y proponemos el modelo explicativo del proceso directivo de toma de decisiones en la formación de acuerdos de cooperación empresarial en el que se sustenta nuestra tesis. En este capítulo ofrecemos una respuesta tentativa a nuestra cuestión de investigación, ¿cómo se desarrolla el proceso organizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial? En la construcción de nuestra propuesta utilizamos las diversas corrientes de literatura revisadas en los capítulos previos y algunas otras adicionales: argumentos y evidencia sobre los procesos de toma de decisiones; fundamentos de los trabajos centrados en el estudio del riesgo; diferentes aportaciones al estudio de los emprendedores y el comportamiento emprendedor; distintas aportaciones sobre la composición, características y dinámica de los equipos directivos; y diversas aportaciones sobre la influencia del entorno en la estrategia y en la toma de decisiones estratégicas. En nuestra propuesta subyace la asunción, sustentada en los capítulos precedentes, de que los procesos de decisión inicial, de búsqueda y de selección de socios no son más que procesos de toma de decisiones estratégicas caracterizados por un elevado peso de la búsqueda e interpretación de información y, por tanto, como procesos de inferencia, sujetos al empleo de heurísticos.

La segunda parte de esta Tesis Doctoral se dedica al estudio empírico que sustenta y perfila la tesis que mantenemos en esta investigación, y está conformada por dos capítulos.

En el capítulo quinto describimos, argumentamos y discutimos el diseño elegido para la investigación empírica. Dada la amalgama de teorías que nutren el modelo teórico propuesto, procedentes de diferentes disciplinas y distintos campos de trabajo, lejos de contrastar hipótesis alguna, tal investigación empírica se plantea con el objeto de proceder al ajuste del modelo teórico allá donde resulte necesario. Así pues, fuera de la

generalización estadística, con el diseño animado por la lógica de réplica que planteamos en este capítulo buscamos la generalización analítica (Yin, 1994). Con tal fin describimos y discutimos la metodología empleada; el proceso de selección de los casos sobre los que estudiar el fenómeno de interés y los matices de los mismos; y, finalmente, la fase de recolección y tratamiento de los datos, así como las medidas de los constructos del modelo utilizadas. El capítulo se completa con tres anexos en los que adjuntamos parte de la documentación que desarrollamos y utilizamos para el trabajo de campo.

En el capítulo sexto ofrecemos los resultados de la investigación de campo. La comparación entre los casos, a partir de las características y resultados particulares de cada uno de ellos, nos permite extraer el patrón empírico subyacente. La comparación del consecuente patrón empírico con el patrón teórico previo nos lleva al ajuste y perfilado final de las proposiciones que conforman el modelo explicativo que proponemos.

Finalmente, cerramos esta Tesis Doctoral con la exposición de las principales conclusiones que de ella se derivan. Además de las posibles limitaciones del estudio, y de sus repercusiones académicas y prácticas, incluimos en las conclusiones las futuras líneas de investigación abiertas por el trabajo.

CAPÍTULO 1.- TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN

Los últimos 15 años han sido testigos de un crecimiento mundial sin precedentes en el número de acuerdos estratégicos entre empresas⁷. Esta creciente importancia de las relaciones de cooperación en los planteamientos estratégicos de las empresas, junto con su inherente complejidad, ha generado un interés progresivo por el estudio de este fenómeno.

En opinión de Oliver (1990), a la que nos adherimos, el estudio de las relaciones de cooperación empresarial ha comenzado a sufrir las consecuencias de su propio crecimiento en importancia, que se materializan en una vasta, pero fragmentada, cantidad de literatura sobre el fenómeno.

⁷ Con el fin de evitar encorsetarnos con definiciones que difícilmente recogen la extensa idiosincrasia del fenómeno (véanse, entre otros, por ejemplo: Contractor y Lorange, 1988; Urra, 1999b), sirva como aproximación general del concepto la de acuerdos voluntarios entre empresas independientes y soberanas que implican una relación de intercambio duradera y/o el desarrollo conjunto de productos y tecnologías. Por otra parte, en principio consideramos, sumándonos al criterio de Pollard (1978), que la empresa, y en general la organización, es una estructura intangible que se presenta como una serie de patrones de acción y relación determinados por el resultado conjunto de la interacción entre sus miembros, y de éstos con los elementos del entorno; por los propósitos y objetivos que surgen de ese proceso de interacción múltiple; por la acción modificadora de la incertidumbre; por la tecnología; y por los sucesos y acciones pasadas. Para evitar caer en la “reificación” (Weick, 1979a) o en la “falacia de la composición” (Schoemaker, 1993), y con el objeto de poder expresar las distintas ideas sin ser innecesariamente engorrosos, en este trabajo usaremos los términos (continúa)

Sin duda, a esa fragmentación ha contribuido el hecho de que fijar límites apropiados de este objeto de estudio es una tarea complicada incluso en las cuestiones generales. Considérese por ejemplo la siguiente sentencia de Mariti:

"...considerar los acuerdos inter-empresas como una forma de organización alternativa,... en realidad implica contemplarlos como instrumentos de las más amplias estrategias de empresa; pueden ayudar a diseñar y llevar a la práctica estrategias, pero no constituyen estrategias por sí mismos. En otras palabras, las estrategias vienen primero, tras lo cual las empresas eligen las formas organizativas más apropiadas para realizarlas y, entre éstas, los acuerdos de colaboración" (Mariti, 1989; 64).

Considérese ahora esta otra sentencia de Schoemaker:

"When situations can be optimized (i. e., analytically proved), the strategy question largely vanishes and just tactical challenges remain (like end games in chess). Only in the presence of partly analyzable complexity does the strategy question become interesting and potentially profitable...Strategy is the means via which economic rent is earned, either by exploiting existing imperfections or by creating suitable levels of uncertainty and complexity" (Schoemaker, 1990; 1184).

Consistentemente con estos argumentos, o no deberíamos considerar la cooperación interempresarial como una estrategia en sí misma (Mariti, 1989); o podríamos, siguiendo el criterio de Schoemaker (1990), valorarla propiamente como tal dada la complejidad e incertidumbre que inherentemente comporta. Resulta patente que ambos planteamientos sobre el concepto de estrategia divergen, lo que no resulta extraño si tenemos en cuenta las diferencias de planteamiento de ambos trabajos, en un marco de economía industrial el de Mariti (1989), y en el marco de la teoría de la estrategia el de Schoemaker (1990). Sin embargo, esta divergencia de planteamientos no subraya más

"empresa" u "organización" (también en plural) como convenios. Téngase en mente pues que los términos son convenios.

que la controversia y falta de consenso existentes sobre el concepto, naturaleza y alcance de la estrategia⁸.

Declarándonos más próximos al pensamiento de Schoemaker que al de Mariti, en este trabajo mantendremos la consideración estratégica de la cooperación interempresarial. Así, para intentar fijar ideas, si tomamos como nivel de análisis la organización implicada en una relación de cooperación empresarial, se puede apreciar cierta secuencia general de acontecimientos, o fases, que configuran y delimitan dicha relación: decisión de aliarse o cooperar con otra u otras empresas, búsqueda y selección de socios, negociación y determinación de la estructura del acuerdo, y gestión dinámica del mismo a medida que la relación se desarrolla en el tiempo (Escribá, 1999)⁹.

Adoptando el punto de vista de la Dirección Estratégica, en cuanto proceso global de toma de decisiones (Renau, 1985; Menguzzato y Renau, 1991), entendemos que las dos primeras fases configurarían el proceso de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial, mientras que la fase final correspondería netamente a la

⁸ Véanse, por ejemplo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998); o Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1998).

⁹ Sería más propio entender este proceso como inherente a cualquier relación cooperativa, independientemente del ámbito y nivel de análisis adoptados. En todo caso, las relaciones cooperativas entre empresas son un caso particular de las relaciones cooperativas en términos generales. Además, esta presentación no pretende afirmar una estructura de relaciones lineales entre las diferentes fases que componen el proceso; reconocemos el carácter multisequencial y complejo del proceso, así como su naturaleza holística. En nuestra opinión, una dinámica racional se acercaría a un proceso adaptativo e iterativo continuo de formulación-implementación-formulación como el siguiente: el propósito y/o la reflexión y análisis de un problema conducen a una decisión colectiva (formar un acuerdo de cooperación empresarial), esta decisión desencadena una nueva reflexión (dónde buscar socios y qué requisitos deberían cumplir) que se traduce en una acción (la búsqueda y valoración en sentido estricto), esta acción lleva a un nuevo análisis y reflexión (sobre cómo estructurar y desarrollar el acuerdo, aunque ahora de forma conjunta e interactiva con el posible socio durante la negociación) que lleva a una nueva etapa de acción (comenzar el "día a día" de la gestión del acuerdo); además, entre las diferentes etapas se producen solapamientos temporales (por ejemplo, es posible que la selección del socio se realice una vez comenzadas las negociaciones), no necesariamente se ejecutan todas las etapas (por ejemplo, la búsqueda de socios puede ser muy limitada o inexistente debido, entre otras razones, a relaciones anteriores o a relaciones personales de los directivos), y cada una de las sucesivas fases de implementación retroalimenta las fases precedentes e induce a un proceso de revisión y, por lo tanto, de reflexión adicional (véase, por ejemplo, Ring y Van de Ven, 1994; Ring, 2000a, 2000b). Sin embargo, una presentación lineal del proceso facilita su sencillez, orden y claridad. De hecho, este es el criterio seguido por algunos trabajos de carácter eminentemente práctico como los de Hermosilla y Solá (1989, 1990), Menguzzato (1992b) o Fernández (1993). Por otra parte, Escribá plantea: la "secuencia incluye la decisión de aliarse o cooperar con otra u otras empresas, la elección del socio apropiado, la determinación de la estructura de la alianza, y la evolución dinámica de la misma a medida que ésta se desarrolla en el tiempo" (Escribá, 1999: 12). Hemos matizado el contenido de algunas de las fases conscientemente: la búsqueda de socios, aunque no siempre presente de forma explícita, forma parte del proceso; la determinación de la estructura del acuerdo pasa por su negociación con el/los socio/s; gestión por evolución, ya que el acuerdo evoluciona, tomando uno u otro rumbo, en una parte importante en función de la gestión conjunta de la relación, y no sólo de forma natural y determinista (Doz, 1996).

implementación del acuerdo; entendemos asimismo que la fase de negociación y determinación de la estructura del acuerdo se configura como nexo de unión entre formulación e implementación de la estrategia, dado su componente mixto de reflexión y acción. En este marco, el elemento de control estratégico (de vigilancia, de premisas y de implementación) se activaría a partir de la valoración del desempeño y los resultados del acuerdo.

Podría plantearse una secuencia alternativa cuyas fases fuesen: preacuerdo o predecisión, acuerdo y gestión del acuerdo. En este caso, la fase de preacuerdo o predecisión, que comprendería tanto la decisión de cooperar como la búsqueda y selección de socios, estaría caracterizada por la planificación, el análisis y el diseño antes de la entrada en el acuerdo por parte de la empresa en cuestión (Contractor y Lorange, 1988); la fase de acuerdo estaría integrada por la negociación y determinación conjunta de la estructura del acuerdo; y, finalmente quedaría una fase de gestión dinámica de la relación o interacción (por ejemplo Ring y Van de Ven, 1994).

No está en nuestro ánimo, ni es objeto de este trabajo, realizar una revisión de la abundante literatura sobre la cooperación empresarial, puesto que ya existen otros trabajos, numerosos y brillantes, que se han ocupado de ello¹⁰. Más bien, con el fin de dar respuesta a la cuestión de investigación que nos mueve, ¿cómo se desarrolla el proceso organizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial?, en este capítulo nos centraremos en la decisión de iniciar un acuerdo de cooperación con otra u otras empresas.

Nuestra intención es justificar, con el fin de obtener una comprensión más amplia y profunda del proceso de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial, o de la fase de preacuerdo si se prefiere, la necesidad de incorporar la percepción y los procesos cognitivos en su estudio. Para hacerlo, intentaremos poner de manifiesto la importancia del papel que estos elementos desempeñan en las valoraciones

¹⁰ Entre otros, cabe destacar el trabajo de Kogut (1988a) centrado en *Joint Ventures*; el de Borys y Jemison (1989) desde un enfoque de estrategia; el multidisciplinar trabajo de Oliver (1990); los de Parkhe (1993a) y Auster (1994), ambos con importantes aportaciones metodológicas; el de Grandori y Soda (1995), que amplía su alcance para dar cabida al concepto de red; y el de Escribá (1999), que desde una perspectiva ecléctica ofrece una extensa y completa revisión del fenómeno cooperativo interorganizativo.

iniciales clave de la formulación de la estrategia de cooperación interempresarial: ¿qué problemas puede resolver la decisión organizativa de iniciar una relación de cooperación empresarial, o cuáles son los principales motivos que la explican?¹¹

Con este propósito, llevamos a cabo una revisión de las principales aportaciones teóricas y empíricas que han intentado ofrecer una explicación al fenómeno de la cooperación interempresarial. El estudio de las cuestiones centrales tratadas en las diferentes aportaciones permite establecer el propósito o razones genéricas que explicarían la decisión organizativa de formar un acuerdo de cooperación empresarial.

Así pues, nos centraremos en una parte importante de la fase de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial o, como hemos apuntado, de la fase del preacuerdo desde la perspectiva de la empresa que se plantea formar un acuerdo de esta naturaleza.

Como se podrá observar, el desarrollo empleado a lo largo del capítulo es recurrente: descripción y explicación de las aportaciones que consideramos fundamentales; estudio, en cada una de ellas, de los aspectos relacionados con la cooperación interempresarial; y consideración, implícita o explícita, en las diferentes aportaciones, de percepciones y procesos cognitivos.

Nuestro propósito es ofrecer una visión panorámica lo más objetiva posible de las distintas aportaciones. Por ello, debemos advertir, antes de continuar, que hemos intentado, conscientemente, excluir la crítica de nuestro argumento. Al contrario, el reconocimiento de lo valioso de todas y cada una de las aportaciones nos lleva a apreciar dónde y cómo intervienen percepciones y procesos cognitivos; el hecho de que la mayoría de estas aportaciones, como tendremos ocasión de mostrar, no haya entrado, aun reconociendo su papel, en el estudio directo de la percepción y los procesos cognitivos se

¹¹ Como puede observarse falta aquí la importante consideración de ¿cómo se toma la decisión de formar un acuerdo de cooperación empresarial? Se trata de una omisión intencionada por varias razones. En primer lugar, esta Tesis Doctoral, en su conjunto, pretende dar respuesta a esta cuestión; en segundo lugar, pensamos que una parte, estática, de la respuesta se encuentra implícita en el propósito o las razones que explican la propia decisión; y finalmente, en el capítulo cuarto, a partir de las aportaciones recogidas en los tres primeros, proponemos un modelo dinámico explicativo del proceso de decisión, búsqueda y selección de socio/s del acuerdo de cooperación empresarial.

debe simplemente a que no han constituido su objeto de estudio. En todo caso, y es lo que nos interesa mostrar, esto subraya su importancia, y justifica la necesidad de su incorporación al tema que nos ocupa recurriendo a otras corrientes para las que sí han constituido el objeto de estudio.

1.1. RAZONES DE LA DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL

El propósito o razones que llevan a la decisión de la estrategia de cooperación interempresarial han constituido, durante los últimos 35 años, un campo de estudio analizado desde diversas perspectivas e intereses (Auster, 1994; Grandori y Soda, 1995; Menguzzato, 1995; Osborn y Hagedoorn, 1997; Escribá, 1999).

Cada una de las perspectivas contribuye, en mayor o menor medida, al conocimiento de las razones de la estrategia de cooperación interempresarial, aunque realizan suposiciones diferentes con relación a su naturaleza y manifiestan su interés por aspectos parciales de la misma.

El interés académico por el propósito de la estrategia de cooperación interempresarial emerge en las décadas de los 60 y 70 con una corriente de investigación que, derivada de la sociología y las ciencias políticas (Auster, 1994), se centra en la formación, en un ámbito doméstico, de relaciones de intercambio entre agencias gubernamentales estadounidenses de servicios sociales¹². Esta corriente se formaliza, a partir de los trabajos de Thompson (1967) y, fundamentalmente, de Pfeffer y Salancik (1978), en la teoría de la organización denominada Teoría de la Dependencia de Recursos, donde los conceptos de dependencia, incertidumbre y poder se postulan como centrales.

Poco después, otra corriente de la teoría de la organización, denominada Teoría de la Ecología de Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977), con sus cimientos en la

¹² Véase, por ejemplo, Van de Ven (1976).

sociología y la biología, se interesa por las relaciones cooperativas interorganizativas; sin embargo, ésta no se preocupa tanto por las razones organizativas de su formación como por la dinámica poblacional que generan, centrandó su atención en los procesos evolutivos poblacionales, a partir del estudio del proceso de selección, y en las diferentes perspectivas del concepto de red¹³.

Una corriente adicional, prácticamente coetánea de la anterior, surge a partir de los planteamientos institucionalistas de la sociología¹⁴, aunque no se extiende al estudio de las relaciones cooperativas interempresariales hasta prácticamente la década de los 90 (Osborn y Hagedoorn, 1997). Desde la perspectiva de esta teoría de la organización, denominada Teoría Institucional (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1987), el concepto de dependencia adquiere un papel fundamental; se trata, sin embargo, de un concepto de dependencia social, en el que la legitimación y la aceptación social se convierten en desencadenantes de las relaciones cooperativas interorganizativas y predictores de la supervivencia de las organizaciones (Grandori y Soda, 1995).

La proliferación de relaciones cooperativas interorganizativas en el ámbito internacional a partir de la segunda mitad de la década de los 80 generó una revitalización de la investigación sobre el fenómeno. Sin embargo, la diferencia con las corrientes previas, fundamentadas básicamente en la sociología, es que esta investigación más reciente está dominada por la Teoría de los Costes de Transacción y por la Teoría de la Estrategia (Auster, 1994).

La teoría de los costes de transacción, propuesta por Coase (1937) y desarrollada por Williamson (por ejemplo 1985), tiene sus fundamentos en la sociología y en la economía de las organizaciones, y explica el fenómeno de la cooperación interempresarial dentro de una lógica económica que prescribe su establecimiento ante las imperfecciones de los mercados y ante la reducción de los costes de transacción que aporta, en determinadas circunstancias, frente a las estructuras de gobierno alternativas del mercado o la organización completamente jerárquica (Williamson, 1985). En el

¹³ Véase, por ejemplo, Aldrich y Whetten (1981).

¹⁴ Véase, por ejemplo, Berger y Luckmann (1967).

contexto internacional esta teoría ha servido de base a los modelos de internalización (Buckley y Casson, 1988).

La teoría de la estrategia se ha servido de un uso ecléctico de gran parte de las ideas y herramientas del resto de teorías (Grandori y Soda, 1995) para justificar las relaciones cooperativas interempresariales como uno de los medios para alcanzar y sostener una posición competitiva de ventaja por parte de las organizaciones implicadas (Porter y Fuller, 1986; Kogut, 1988a; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Auster, 1994; Grandori y Soda, 1995; Urrea, 1998, 1999b; Escribá, 1999).

Dedicaremos los siguientes apartados a revisar los supuestos básicos de cada una de estas teorías y sus principales aportaciones sobre las razones que llevan a la decisión de la estrategia de cooperación interempresarial. Trataremos de mostrar el diferente grado de discreción que cada una de las teorías atribuye a la organización, para ser estrictos a los sujetos decisores, en la elección estratégica de la cooperación interempresarial; y también cómo se reconoce en cada una de ellas el papel de las percepciones y los procesos cognitivos individuales.

1.1.1. TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE RECURSOS

La teoría de la dependencia de recursos, como teoría explicativa de la organización, se deriva de la teoría del intercambio social, que, según un supuesto de reciprocidad, postula que cuando diferentes organizaciones mantienen objetivos similares y, al mismo tiempo, disponen de diferentes combinaciones de recursos para lograrlos, les resultará, a menudo, mutuamente beneficioso intercambiar sus recursos (Levine y White, 1961)¹⁵.

La teoría de la dependencia de recursos introduce, adicionalmente, el papel determinante del entorno en la medida en que propone que para comprender el comportamiento organizativo, se debe entender cómo se relaciona la organización con

¹⁵ Este argumento no es esencialmente nuevo; como señala Faulkner (1995), los fundamentos de la “ventaja comparativa” de la teoría clásica del comercio internacional, por ejemplo, son de similar naturaleza.

otros actores sociales de aquel (Pfeffer y Salancik, 1978); por lo tanto, se trata de una perspectiva que enfatiza la capacidad de adaptación de las organizaciones a su entorno (Hannan y Freeman, 1977). En consecuencia, se mantiene una concepción de la organización como sistema social y abierto. Como sistema social, las organizaciones son el resultado del entrelazado de los comportamientos de diferentes coaliciones, cada una con sus propios objetivos e intereses variables (Cyert y March, 1963; Pfeffer y Salancik, 1978). Como sistema abierto, los procesos que tienen lugar dentro de la organización, el comportamiento organizativo, se ven afectados de manera significativa por las presiones que impone la complejidad del entorno (Thompson, 1967).

La perspectiva de esta teoría se fundamenta en tres asunciones clave derivadas de la sociología y de las ciencias políticas (Auster, 1994): dependencia, incertidumbre y poder.

En primer lugar, la teoría asume que las organizaciones dependen de su entorno para la obtención de los recursos necesarios para su supervivencia (Pfeffer y Salancik, 1978).

Esta dependencia se explica con el siguiente argumento. Thompson (1967) señala que todas las organizaciones deben establecer un “campo de acción”¹⁶. Una vez establecido, para desarrollar su campo de acción, toda organización tendrá que recurrir a una matriz tecnológica¹⁷ particular y determinada, que será la base de sus resultados (Thompson, 1967). Pero, aunque una organización particular pueda dominar varias tecnologías clave para su campo de acción, se asume que nunca llegará a dominar el conjunto de tecnologías que conforman su matriz tecnológica (Thompson, 1967), puesto que la distribución de recursos en el entorno es asimétrica. Por lo tanto, el campo de acción de la organización determinará los dominios en los que depende de los recursos

¹⁶ Este autor establece el concepto de campo de acción, a partir del original de Levine y White (1961), como el rango de productos/servicios que, junto con la población atendida con ellos, una organización reclama como dominio propio. Como puede observarse, este concepto no resulta esencialmente distinto del conocido “ámbito de actividad”, tan habitual en la teoría de la estrategia a partir de los trabajos de Ansoff, aunque con una cronología algo anterior.

¹⁷ Thompson (1967) define la matriz tecnológica como una tecnología complicada que incorpora los productos o resultados de otras tecnologías.

del entorno. Además, la configuración del entorno y la localización de capacidades dentro del mismo, determinarán, a su vez, de quién depende la organización.

En segundo término, esta teoría asume la existencia de incertidumbre en la adquisición de los recursos necesarios para la organización y, por tanto, la amenaza que esto supone para la supervivencia de la organización (Pfeffer y Salancik, 1978).

En este sentido, Thompson (1967) señala que el establecimiento del campo de acción no puede ser una acción arbitraria y unilateral por parte de la organización en cuestión, sino que se requiere consenso. Para que el campo de acción resulte viable debe ser reconocido por el “entorno de tarea”¹⁸ de la organización ya que, dada la relación, esencialmente de intercambio, entre una organización y su entorno de tarea, a menos que la organización sea valorada por quienes están en contacto con ella como oferente de algo deseable, no recibirá los recursos necesarios para su supervivencia. Luego, el entorno de tarea está definido por la dependencia de la organización (Thompson, 1967). Pero, como los entornos de tarea de las organizaciones complejas son multifacéticos, una organización debe intercambiar con diferentes elementos de su entorno, cada uno de ellos inmerso en su propia red de intercambio, es decir, con su propio campo de acción y entorno de tarea; y no hay ninguna razón para que, en su desarrollo, alguno de los elementos del entorno de tarea considere necesario o deseable suspender su apoyo a la organización focal. De esta forma, los entornos de tarea plantean contingencias y restricciones que, en última instancia, generan incertidumbre en el intercambio de recursos (Thompson, 1967) y amenazan la supervivencia de las organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1978).

Finalmente, esta teoría asume que el objetivo fundamental de las organizaciones es el incremento del poder (Pfeffer y Salancik, 1978).

¹⁸ El concepto de “entorno de tarea” de Dill (1958) es el mismo que el de “conjunto de la organización” de Evan (1966). El concepto hace alusión a aquellos elementos del entorno con los que una organización focal mantiene vínculos directos; según Dill (1958), este conjunto de la organización estaría conformado por: 1) clientes (tanto distribuidores como usuarios finales), 2) proveedores de todo tipo, 3) competidores (por mercados y por recursos, y 4) grupos reguladores (incluidas administraciones públicas, sindicatos y asociaciones empresariales). Como puede observarse, este concepto no difiere sustancialmente del de las fuerzas competitivas de Porter (1980), aunque, de nuevo, con una cronología anterior.

Siguiendo a Emerson (1962), una organización es dependiente de algún elemento de su entorno de tarea en proporción directa a la necesidad que dicha organización tenga de los recursos poseídos por ese elemento, y en proporción inversa a la capacidad de otros elementos del entorno de tarea para suministrar los mismos recursos. Emerson señala que la dependencia puede verse como el anverso del poder. Así, una organización tiene poder, relativo a un elemento de su entorno de tarea, en la medida en que tiene capacidad para satisfacer las necesidades de ese elemento y en la medida en que monopoliza esa capacidad (Thompson, 1967). Por lo tanto, el control sobre los recursos disminuye la dependencia de la organización e incrementa su poder¹⁹ (Pfeffer y Salancik, 1978); y puesto que la dependencia introduce contingencias y restricciones, el problema para la organización es evitar la subordinación a los elementos de su entorno de tarea (Thompson, 1967), es decir, disminuir su dependencia de los mismos o, lo que es igual, incrementar su poder respecto a ellos.

En este esquema, las relaciones de cooperación interempresarial obedecen a tres razones fundamentales: reducción de la dependencia, reducción de la incertidumbre e incremento del poder; o, en términos de Oliver (1990), asimetría y estabilidad. Las organizaciones configuran relaciones de cooperación interempresarial como una respuesta racional al dilema de incertidumbre-autonomía al que se enfrentan (Pfeffer y Salancik, 1978).

Por un lado, como no son autosuficientes, las organizaciones se encuentran en una situación de dependencia respecto a otras organizaciones de las que obtienen recursos críticos (Emerson, 1962), lo que supone una pérdida de control sobre los flujos de recursos y, en consecuencia, genera una incertidumbre que amenaza su supervivencia. Para responder a esta forma de control externo (Pfeffer y Salancik, 1978), las organizaciones tratan de gestionar la dependencia y reducir la incertidumbre mediante el empleo de estrategias cooperativas (Thompson, 1967) que estructuren sus relaciones de intercambio, mejorando deliberadamente la coordinación con los elementos relevantes de su entorno de tarea o creando entornos negociados (Cyert y March, 1963). Por lo tanto, la

¹⁹ Nótese que este planteamiento establece una concepción del poder en términos relativos y no absolutos. Como ya señala Thompson (1967), se considera el poder neto como el resultado de un conjunto de relaciones entre la organización y los diferentes elementos de su entorno de tarea, y no como un atributo generalizado de la organización.

dependencia y la reducción de la incertidumbre, o estabilidad en términos de Oliver (1990), se configuran como las variables explicativas clave que motivan las relaciones cooperativas interempresariales.

Al mismo tiempo, las organizaciones se esfuerzan por mantener su autonomía, que les garantiza la capacidad de elegir el curso de acción deseado (Van de Ven, 1976), y en consecuencia la discreción necesaria para adaptarse a las contingencias del entorno (Pfeffer y Salancik, 1978). Bajo esta consideración, la participación de una organización en cualquier relación cooperativa con otra organización supone la pérdida de autonomía y discreción sobre sus actividades (Pfeffer y Salancik, 1978), una consecuencia a la que las organizaciones son aversas (Oliver, 1990). Por esta razón, las organizaciones que participan en relaciones cooperativas interempresariales, consecuentemente con su objetivo de incremento de poder²⁰, tratan de minimizar su dependencia respecto a otras organizaciones y maximizar la dependencia de otras organizaciones respecto a sí mismas (Thompson, 1967; Pfeffer y Salancik, 1978). Por lo tanto, la reducción de la dependencia y el incremento de poder, la asimetría (Oliver, 1990), explican adicionalmente la formación de relaciones de cooperación interempresarial.

En definitiva, en el contexto de esta teoría, en el que el entorno impone continuamente contingencias y restricciones, las organizaciones tratan de incrementar su poder en una lucha por disminuir la incertidumbre y su dependencia de otras organizaciones; y las relaciones de cooperación interempresarial, en sus distintas modalidades, facilitan el difícil equilibrio entre la reducción de incertidumbre y el mantenimiento de la discreción (Pfeffer y Salancik, 1978), en un intento racional de alinear las condiciones del entorno con los intereses de la organización manteniendo, al mismo tiempo, la autonomía sobre la toma de decisiones y la flexibilidad necesaria para la continua adaptación (Oliver, 1991).

²⁰ Obsérvese que el concepto de poder en términos relativos permite un resultado de ganancia mutua y recíproca de poder. Dado que se considera el poder dentro de la interdependencia, se admite la posibilidad de que la creciente interdependencia pueda resultar en poder neto aumentado entre las partes (Thompson, 1967), y frente a otros elementos del entorno de tarea. Este planteamiento resulta, además, coherente con los antecedentes de esta teoría en la teoría del intercambio social de Levine y White (1961).

Sin embargo, como señala Van de Ven (1976), es improbable que la dependencia de recursos por sí misma resulte en la creación de una relación interorganizativa; es necesaria también la existencia de consciencia y consenso²¹.

Las organizaciones deben ser conscientes, al menos²², en dos sentidos (Van de Ven, 1976). En primer lugar, deben tener conocimiento de las necesidades, problemas y oportunidades que plantea el entorno; en otro caso, no habrá necesidad de respuesta a los cambios (Pfeffer y Salancik, 1978). Además, deben ser conscientes de la existencia de otras organizaciones de las que obtener los recursos necesarios; si no es así, es probable que los directivos de la organización concluyan que el objetivo que motiva la búsqueda de recursos no pueda ser alcanzado y, alternativamente, se comprometan en alcanzar objetivos por sí mismos, con las limitaciones impuestas por sus propios recursos (Van de Ven, 1976). Por lo tanto, las organizaciones deben ser conscientes de su entorno.

Sin embargo, el entorno no es una realidad objetiva (Pfeffer y Salancik, 1978; Weick, 1979a), sino que se reconoce mediante un proceso de representación en el cual las percepciones, la atención y la interpretación se conjugan para definir el contexto de la organización (Pfeffer y Salancik, 1978). Las representaciones de dependencias, contingencias y demandas externas están, en parte, determinadas por los procesos cognitivos y de percepción de los individuos, y por el diseño de los sistemas de información (Pfeffer y Salancik, 1978).

En conclusión, aunque el modelo propuesto por esta teoría atribuye explícitamente la formación de relaciones cooperativas interempresariales a la reducción deliberada y racional de la incertidumbre y de la dependencia, reconoce explícitamente el papel mediador de las percepciones y los procesos cognitivos de los individuos en la formación de estas relaciones interorganizativas. Luego podríamos decir que, según esta teoría, el papel de la percepción y de los procesos cognitivos individuales ocupa un lugar de primer orden, a pesar de la atención secundaria que les ha otorgado.

²¹ El concepto de consenso que utiliza Van de Ven (1976) se refiere al grado de acuerdo de los elementos del entorno de tarea sobre el campo de acción de la organización, coincidiendo con el concepto manejado por Thompson (1967) ya expuesto.

²² Obsérvese que la propia concepción del consenso lo relega a un segundo término; para que se produzca el consenso, los elementos del entorno de tarea deben, necesariamente, ser previamente conscientes de la organización y su campo de acción.

1.1.2. TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES

La teoría de la ecología de poblaciones toma los modelos de la selección natural propios de la biología y de la ecología, y los aplica al estudio de las organizaciones.

Parte de la asunción de un proceso evolutivo básico, de corte darwinista, en tres etapas: variación, selección y retención (Aldrich y Pfeffer, 1976). En la fase de variación las organizaciones, en un proceso de aprendizaje adaptativo (Hannan y Freeman, 1977), experimentan cambios, intencionados o no, en su estructura. La fase de selección se produce como consecuencia de la interacción entre las formas organizativas y las condiciones del entorno; en esta fase, organizaciones enteras, o partes de ellas, son seleccionadas en función de su “mejor” grado de ajuste a las condiciones del entorno. Finalmente, la fase de retención se refiere al proceso mediante el cual las formas organizativas son preservadas, duplicadas o reproducidas (Aldrich y Pfeffer, 1976). Como resultado de este proceso se producirá una homogeneización, un isomorfismo (Hannan y Freeman, 1977) creciente del conjunto de organizaciones expuestas a condiciones externas similares (Fernández, 1999), el origen del cual radica en la lucha competitiva de las organizaciones por los recursos limitados del medio (Hannan y Freeman, 1977).

Así, esta teoría gira en torno a la idea central de que los recursos del entorno son limitados y se distribuyen en forma de nichos²³, de manera que las organizaciones sobrevivirán en función de la optimización²⁴ de su grado de ajuste a las condiciones externas que presente su nicho²⁵.

²³ Hannan y Freeman (1977) definen el concepto de nicho de una población, a partir del uso del concepto en biología, como el área limitado, el espacio cuyas dimensiones son niveles de recursos, en el que la población trata de superar la competencia de todas las demás poblaciones locales.

²⁴ Simon (1983), a partir del concepto darwinista de variación, argumenta teóricamente lo inadecuado de mantener un concepto de optimización absoluta, y propone la sustitución del concepto de optimización por el de adecuación.

²⁵ Esta teoría se muestra más congruente con los planteamientos de la teoría evolutiva de la competencia por nichos únicos, que con los planteamientos de la teoría evolutiva de la elaboración de nichos. Un escueto desarrollo de ambas teorías, así como de sus implicaciones, puede verse en Simon (1983).

Hannan y Freeman (1977), sin embargo, llevan estos planteamientos algo más lejos, alejándolos de las corrientes evolucionistas para acercarlos a las corrientes ecológicas. Así, aunque reconocen el proceso evolutivo anterior, centran su atención en el proceso de selección, en detrimento de los procesos de variación y retención.

En el planteamiento de estos autores, la complejidad del entorno no se limita a guiar los comportamientos organizativos, a guiar a la organización en su camino de adaptación, sino que el entorno ocupa el papel estelar de “juez y verdugo” de esos comportamientos organizativos (Hannan y Freeman, 1977); se trata, en cierto sentido, de una perspectiva “finalista”, preocupada por el veredicto del entorno sobre la supervivencia de las formas organizativas, cualquiera que sea la razón, justificación, contingencia o factor responsable de su emergencia (Grandori y Soda, 1995).

Consecuentemente, los autores mantienen una visión de la organización de tipo “caja negra”; una visión que, al atribuir a la organización una naturaleza de proyecto para la acción organizativa orientada a la transformación de *inputs* en *outputs*, no permite, aunque la reconoce, la discreción directiva, e ignora las actividades adaptativas de sus elementos excepto en la medida en que constituyen la estructura organizativa (Hannan y Freeman, 1977).

Desde esta perspectiva, el papel optimizador del entorno y, en consecuencia, la hegemonía del proceso de selección, es posible debido a una serie de limitaciones que, al actuar sobre la capacidad de las organizaciones para adaptarse, generan una inercia estructural sobre ellas (Hannan y Freeman, 1977). Estas limitaciones tienen su origen tanto en arreglos estructurales internos (costes “a fondo perdido”, distorsiones de los sistemas de información, conflictos políticos y rutinas), como en las constricciones ambientales (restricciones legales, mantenimiento de la legitimación social y problemas de racionalidad colectiva)²⁶. Además, como la teoría trata unos niveles altos de capacidad de adaptación como resultados evolutivos particulares (Hannan y Freeman, 1977), puede proponer que la capacidad de adaptación está, en sí misma, sujeta a la selección sistemática, con lo que acaba redondeando el argumento anterior.

²⁶ El desarrollo de estos factores, y las limitaciones que imponen sobre la capacidad de adaptación de las organizaciones, puede verse en el trabajo de Hannan y Freeman (1977).

Adicionalmente, una población de organizaciones consiste en todas las organizaciones que, dentro de unos límites particulares²⁷, presentan una forma común (Hannan y Freeman, 1977); es decir, la población se convierte en la forma organizativa tal como existe dentro de un sistema determinado. De esto se desprende que la existencia de la organización se entiende más como un rasgo de la población que de sus propios elementos constitutivos.

Desde la perspectiva de esta teoría, las relaciones de cooperación interempresarial²⁸ se justifican como una consecuencia de la adaptación de las organizaciones individuales a su entorno (Aldrich y Whetten, 1981) en un intento antieugenésico (Hannan y Freeman, 1977), más que como el resultado del proceso de selección sobre las formas interorganizativas en sí mismo (Aldrich y Whetten, 1981). Es decir, las relaciones interorganizativas en un entorno determinado se convierten, simplemente, en el subproducto de la selección de las organizaciones más adaptadas.

Además, en la medida en que el entorno permanezca estable, las relaciones interorganizativas pueden permanecer estables (Aldrich y Whetten, 1981). Por lo tanto, aunque las presiones del entorno no operan directamente para seleccionar un patrón de interrelación, actúan indirectamente para el mantenimiento de un patrón en el sentido de que la estabilidad del entorno preserva el criterio de selección al que los individuos se han adaptado (Aldrich y Whetten, 1981).

Sin embargo, según este argumento, para que el proceso de selección tuviera algún efecto sobre la emergencia o estabilidad de las relaciones interorganizativas tendrían que existir criterios de selección del entorno que operasen específicamente en el nivel de esas relaciones interorganizativas (Aldrich y Whetten, 1981). Así, como criterios de selección en este nivel se han propuesto la eficacia y eficiencia económicas

²⁷ Entendemos que en este punto Hannan y Freeman se refieren, implícitamente, al concepto de nicho. El planteamiento ecológico que desarrollan también es congruente con los planteamientos de la teoría evolutiva de la competencia por nichos únicos.

²⁸ Aldrich y Whetten se refieren, de forma más genérica, a una red interorganizativa. Una red de estas características consiste en todas las organizaciones conectadas mediante algún tipo de relación dentro de una población (Aldrich y Whetten, 1981). Puesto que las relaciones de cooperación interempresarial, "conjuntos de acción" en términos de Aldrich y Whetten (1981), están contenidas en el concepto de red, nuestra opinión es que el argumento se puede hacer extensible a aquellas (véase, por ejemplo, Grandori y Soda, 1995).

(Grandori y Soda, 1995); o la legitimación²⁹ (Grandori y Soda, 1995), con el apoyo público y legislativo como factor crítico para el desarrollo de la red (Aldrich y Whetten, 1981).

En su modelo ecológico, Hannan y Freeman llegan, también en este punto, aún más lejos. Estos autores, fieles a su argumento apoyado en el proceso de selección, consideran que las organizaciones, cuando crean vínculos cooperativos entre sí, lo hacen con la intención de reducir las presiones del proceso de selección. Sin embargo el resultado es, simplemente, la traslación del proceso de selección a un nivel superior (Hannan y Freeman, 1977); y la consecuencia general de un gran número de vínculos de este tipo es un incremento en la inestabilidad del sistema en su totalidad (Hannan y Freeman, 1977). De esta forma, los modelos de selección mantienen su relevancia incluso cuando los sistemas de organizaciones se encuentran estrechamente vinculados (Hannan y Freeman, 1977).

Estos modelos, evolutivos y ecológicos, han recibido sólidas y serias críticas³⁰, aunque la objeción fundamental a las corrientes tradicionales de la ecología de poblaciones es, en opinión de Simon (1983), que otorgan el protagonismo al fin, al proceso de selección; es que mantienen la visión de la racionalidad de la “selección natural” (Hannan y Freeman, 1977), o desde el punto de vista de los resultados: no es importante saber cómo se toman decisiones en las organizaciones porque se sabe, a partir del hecho de su supervivencia, que en efecto se tomaron decisiones racionales y de adaptación (Simon, 1983); todo lo que importa desde esta perspectiva son los resultados, el éxito en la adaptación, sin importar el proceso causal que condujo a ese punto. Es decir, lo que Simon (1983) está criticando es el hecho de que, aun cuando se reconoce el

²⁹ Podría parecer que, si la eficiencia o la legitimación operasen efectivamente como criterios de selección en el nivel de las relaciones interorganizativas, la teoría de la ecología de las poblaciones se aproxima, respectivamente, a la teoría de los costes de transacción o a la teoría institucional. Sin embargo, pensamos que este argumento resulta conceptualmente erróneo debido al diferente objeto de estudio de cada una de ellas. Así, mientras que el proceso de selección y las presiones que impone, independientemente del proceso causal que sigan las organizaciones para superarlas, son el objeto central de estudio en la teoría que nos ocupa; en las otras dos teorías el objeto de estudio es, como se verá, el proceso de decisión-acción deliberada que conduce a la eficiencia (Williamson, 1985) o a la legitimación (DiMaggio y Powell, 1983) respectivamente, que, por tanto, son el resultado de la discreción organizativa (Williamson, 1985; Scott, 1987; Oliver, 1991). En estas teorías, la operación de las presiones de la selección no es el objeto de estudio, ni siquiera una proposición falsable, sino más bien un acto de fe (Granovetter, 1985). Una cuestión diferente es la existencia de cierta consistencia entre las tres teorías en algunas de sus asunciones e hipótesis.

³⁰ Una revisión de las principales críticas a esta teoría puede verse en Fernández (1999).

papel de los decisores, no se cuestione la influencia que puedan ejercer en el proceso de variación.

En conclusión, se trata de una teoría “finalista”, cualquiera que sea el planteamiento considerado, en la que el proceso de selección adquiere un papel central. El proceso de variación, la diversidad, es una mera “materia prima” a partir de la que la ley natural del entorno selecciona para la retención (Oliver, 1988); por lo tanto, únicamente se reconocen los procesos de variación y retención porque, aunque periféricos, resultan necesarios para que opere el principio de selección.

En las relaciones de cooperación interempresarial, las percepciones y procesos cognitivos individuales tendrían su lugar en el seno de los procesos de adaptación de las organizaciones a su entorno, en el proceso de variación por lo tanto. Ahora bien, en un contexto como el que contempla esta teoría, en el que el devenir de la organización, independientemente de su acción, está sujeto a una ley natural de orden superior, esos elementos no tienen ni siquiera cabida; tan sólo se reconoce su existencia como factores generadores de inercia estructural y, en consecuencia, limitadores de la capacidad de adaptación organizativa. Sin embargo, precisamente el descuido de la consideración de estos elementos, debido a la importancia desmesurada otorgada al proceso de selección, es uno de los aspectos de esta teoría más sólidamente criticado.

1.1.3. TEORÍA INSTITUCIONAL

La génesis de la teoría institucional se encuentra en las corrientes sociológicas de los años 50 y 60. En un proceso de desarrollo similar al de las anteriores teorías revisadas, en este caso también han sido varias las aportaciones que, en conjunto, han configurado el enfoque institucional como una teoría de la organización. Aunque, sin duda, el trabajo más influyente en los orígenes de esta teoría es la tesis del interaccionismo simbólico de la sociología del conocimiento o construccionista de

Berger y Luckmann (1967), también ha contribuido a su cuerpo de conocimientos el trabajo de Selznick (1957)³¹.

Ahora bien, las diferentes aportaciones han dado lugar a diferentes conceptos de institución e institucionalización (Scott, 1987).

De esta forma, la institucionalización ha sido concebida, a partir del trabajo de Selznick (1957), como un proceso de instilación de valor a una estructura o proceso que, antes de este proceso de institucionalización, tiene sólo un valor técnico e instrumental (Scott, 1987). Desde esta perspectiva, la estructura organizativa se contempla como un vehículo adaptativo cuya forma responde tanto a las características y compromisos de sus participantes, como a las influencias y restricciones del entorno (Scott, 1987); y la institucionalización se refiere a este proceso adaptativo mediante el cual se infunde a la organización con un valor más allá de los requisitos técnicos de la tarea en cuestión (Selznick, 1957). Adicionalmente, este proceso de institucionalización es el que promueve la estabilidad, la persistencia de la estructura a través del tiempo (Scott, 1987).

Por su parte, el argumento central del trabajo de Berger y Luckmann (1967) se fundamenta en la existencia de una relación dialéctica entre las realidades estructurales y la empresa humana de construir la realidad en la historia. En este sentido, la naturaleza y origen del orden social (cuestión central de los autores) están basados fundamentalmente en una realidad social compartida que, a su vez, es una construcción humana creada mediante la interacción social. Desde esta consideración, la institucionalización es el proceso de creación de orden social en el cual los individuos emprenden acciones, interpretan estas acciones y las comparten con otros individuos con el fin de clasificar el comportamiento en categorías que permitan, con el paso del tiempo, respuestas similares ante comportamientos tipificados, generando así determinadas pautas sociales o instituciones (Berger y Luckmann, 1967). Según estos autores, este proceso de institucionalización comprende tres fases: el inicio de la acción por parte del individuo, o exteriorización; la objetivación, o aprehensión e interpretación de esa acción, por el propio individuo y por aquellos otros con los que se relaciona, como una realidad

³¹ Aunque pensamos que estas han sido las aportaciones teóricas de la sociología más influyentes a la teoría institucional como teoría de la organización, existen otras. Un resumen de las mismas puede verse en Scott (continúa)

separada; y la adicional interiorización, por la que el mundo objetivado vuelve a proyectarse en la conciencia determinando las propias estructuras subjetivas de esta. Conjuntamente, las tres fases plantean la paradoja de que el ser humano es capaz de producir un mundo (una realidad) que posteriormente es experimentado como algo distinto a un producto humano y, por tanto, con una naturaleza propia e independiente del ser humano (Berger y Luckmann, 1967).

Tanto el planteamiento de Selznick (1957), como el de Berger y Luckmann (1967) mantienen en común la necesidad de un enfoque histórico: es imposible entender una institución adecuadamente sin una comprensión del proceso histórico en el que se produjo (Berger y Luckmann, 1967).

Estos planteamientos generales sirven de fundamento a Zucker (1987) y a Meyer y Rowan (1977), cuyos trabajos, junto con el de DiMaggio y Powell (1983), han desarrollado estas ideas aplicándolas al análisis de las formas organizativas. Estas aportaciones clave mantienen asunciones diferentes, aunque desde nuestro punto de vista complementarias, que representan concepciones alternativas del proceso de institucionalización.

En el análisis de las formas organizativas, ambas corrientes de la teoría institucional mantienen dos elementos definidores en común (Scott, 1987; Zucker, 1987): un patrón organizado de acción que posee la cualidad de hecho social; y la incrustación de éste en las estructuras formales de las organizaciones bajo la forma de aspectos formales aceptados o “dados por hecho”, y por tanto independientes de las acciones o situaciones de los propios actores.

A partir de aquí, el argumento compartido (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987) es que la supervivencia de las formas organizativas está tan parcialmente condicionada por la competencia y por la necesidad de eficiencia, como por la legitimidad social; las organizaciones compiten no sólo por recursos y clientes, sino también por poder político y legitimidad institucional, por un ajuste social además de

(1987) y Zucker (1987).

económico (DiMaggio y Powell, 1983). Además, los campos organizativos³² estructurados proporcionan un contexto en el que los esfuerzos organizativos individuales para afrontar la incertidumbre de forma racional usualmente conducen, en agregado, a la homogeneidad en la estructura, cultura y resultados organizativos mediante un proceso de reproducción (Zucker, 1987) o isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983). Por lo tanto, las organizaciones son sistemas sociales y no sólo técnicos (Selznick, 1957; Meyer y Rowan, 1977), y el contexto social en el que se desarrollan restringe y orienta su comportamiento de manera que existen determinadas pautas o reglas socialmente aceptadas que llegan a explicar conductas colectivas no racionales (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987; Oliver, 1997).

Sin embargo, ambas corrientes de la teoría mantienen, como hemos apuntado, cierta divergencia teórica relativa al proceso de institucionalización. Así, mientras que la línea representada por Zucker (1987) aboga por una consideración de la organización como institución; la línea alternativa, representada por los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y de DiMaggio y Powell (1983), defiende la consideración del entorno como institución.

Desde la consideración de la organización como institución, los elementos institucionales implantados surgen del interior de la organización o de la imitación de otras organizaciones similares (Zucker, 1987), y no de procesos coercitivos externos a la organización. De esta forma, las organizaciones son la fuente central de institucionalización de nueva acción; se produce un proceso de conformidad, basada en los aspectos comúnmente aceptados de la vida cotidiana, que lleva a una generación institucional de nuevos elementos culturales en el nivel de la organización; y la reproducción o isomorfismo es, por tanto, consecuencia, y no causa, de la institucionalización (Zucker, 1987). Además, estos elementos institucionales permanecen estables e incrementan la eficacia cuando se vinculan a los objetivos organizativos

³² DiMaggio y Powell (1983) definen el campo organizativo como el conjunto de organizaciones que, de forma agregada, constituye un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, agencias reguladoras, y otras organizaciones productoras de servicios y productos similares. Nótese la similitud de este concepto con los de "entorno de tarea" (Dill, 1958) o "conjunto de la organización" (Evan, 1966) utilizados por Thompson (1967).

mediante la creación de rutinas³³ que reducen los costes de búsqueda y evaluación de alternativas organizativas; a no ser que formas más eficientes de organización no sean percibidas, o aun siéndolo sean ignoradas, en cuyo caso la eficacia organizativa se verá perjudicada (Zucker, 1987; Oliver, 1997).

Desde la perspectiva alternativa mencionada, del entorno como institución, los elementos institucionales son hechos sociales del ambiente que la organización reproduce o copia; que tienen su origen en elaborados “mitos racionales” o sistemas de creencias compartidas vinculados al crecimiento del Estado; y cuya existencia y eficacia están, en cierta medida, más allá de la discreción de cualquier participante individual u organización (Meyer y Rowan, 1977). Desde este punto de vista se produce una separación clara entre el entorno técnico, regido por reglas de eficacia y eficiencia; y el entorno institucional, caracterizado por normas y requisitos a los que las organizaciones se adecuan, incluso prescindiendo de la eficiencia³⁴, porque al hacerlo son recompensadas con apoyo, recursos y legitimidad (Meyer y Rowan, 1977). Dado que, con base en este argumento, la institucionalización pierde su importancia como proceso distintivo, y los elementos institucionales desencadenan el proceso de isomorfismo que causa la institucionalización, DiMaggio y Powell (1983) han propuesto tres tipos de procesos que provocan la institucionalización o adecuación organizativa a un patrón institucional: el isomorfismo coercitivo, según el cual la homogeneización se produce por una respuesta de las organizaciones, guiada por la búsqueda de influencia política y legitimidad, a presiones formales e informales de otras organizaciones de las que dependen o a expectativas culturales que imponen criterios de estandarización; el isomorfismo mimético, que produce la homogeneización organizativa cuando las organizaciones, en este caso movidas por una necesidad de reducir la incertidumbre,

³³ Nelson y Winter (1982) establecen por rutinas los patrones de actividad regulares y predecibles que se componen de una secuencia de acciones coordinadas por individuos. Zucker usa el concepto de “rutina” de Nelson y Winter (1982) distinguiéndolo de los elementos institucionales, más dinámicos y en continuo cambio (1987: 446). Sin embargo, reconociendo la complejidad del concepto de “rutina” y su conocimiento, sugiere que las rutinas, bajo determinadas condiciones, forman la base para la institucionalización a partir de la estructura organizativa interna (1987: 456); argumento que es consistente con la idea de que las instituciones organizativas surgen a partir de la adopción racional de rutinas (Nelson y Winter, 1982).

³⁴ DiMaggio y Powell (1983) recalcan la importante idea de que cada uno de los procesos de isomorfismo procede en ausencia de la evidencia de incremento de la eficiencia organizativa; de que ninguno de ellos asegura que las organizaciones que se adecuan al patrón sean más eficientes que aquellas que se desvían de él; e, incluso, de que las estrategias que son racionales para organizaciones individuales pueden dejar de serlo si son adoptadas por una gran cantidad de organizaciones. Véase, en relación con esta cuestión, el trabajo de Oliver (1997) y la distinción que éste propone entre racionalidad económica y racionalidad normativa.

copian los comportamientos y prácticas organizativas de organizaciones de su campo que son percibidas como habiéndose enfrentado con éxito a problemas similares; y el isomorfismo normativo, que genera la homogeneización cuando las organizaciones se adecuan a las normas profesionales establecidas y a las prácticas directivas promovidas por universidades, escuelas de negocios y organizaciones consultoras.

La perspectiva institucional se ha extendido al estudio de las relaciones de cooperación empresarial principalmente desde el inicio de la década de los 90 (Osborn y Hagedoorn, 1997).

Sin embargo, las mismas raíces filosóficas y dialécticas que alumbraron este enfoque han alimentado divergencias teóricas (Scott, 1987; Zucker, 1987), las más importantes de las cuales ya hemos revisado, que todavía hoy no han sido reconciliadas en una articulación común. Este hecho ha permitido, entre otras cosas, diferentes propuestas coherentes sobre la naturaleza y papel de las relaciones de cooperación empresarial.

Por un lado, las relaciones de cooperación empresarial, en las diferentes formas que pueden asumir, se han justificado, según un argumento consistente con los trabajos de Meyer y Rowan (1977) y de DiMaggio y Powell (1983), como comportamientos o prácticas organizativas de conformidad a patrones institucionales externos motivadas por la búsqueda de legitimidad (Oliver, 1990; Grandori y Soda, 1995) y, por tanto, en cierta medida (Grandori y Soda, 1995), garantes de la supervivencia organizativa. Por medio de prácticas cooperativas empresariales, que responden a presiones coercitivas, miméticas o normativas (DiMaggio y Powell, 1983), y que finalmente generan redes de organizaciones vinculadas (Human y Provan, 1997), las organizaciones se legitiman recíprocamente (Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Oliver, 1990; Grandori y Soda, 1995).

Pero como este argumento incurre en un exceso de socialización (Granovetter, 1985; Zucker, 1987) e introduce cierto determinismo sobre el papel de los sujetos decisores (Zucker, 1987; Oliver, 1988, 1991; Scott, 1987), se ha propuesto una explicación adicional más consistente con la corriente de la organización como institución (Zucker, 1987). Según ésta, las relaciones de cooperación iniciales

obedecerían a necesidades racionales de cambio (Zucker, 1987), pero su posterior difusión como práctica organizativa las convierte en un elemento institucional adicional con entidad organizativa propia (Human y Provan, 1997) y, hasta cierto punto, separada de las organizaciones que interaccionan (Osborn y Hagedoorn, 1997). De esta forma, las relaciones de cooperación empresarial como organización (Human y Provan, 1997) son una fuente interna de institucionalización cuya extensión se produce como consecuencia del isomorfismo generado por su aceptación incondicional basada en la legitimidad que proporcionan (Zucker, 1987).

En definitiva, aunque desde nuestro punto de vista ambos argumentos se complementan, en cualquier caso, y al margen de discusiones teóricas de difícil contraste y resolución, el motivo fundamental que justifica las relaciones de cooperación interempresarial es la búsqueda de legitimidad y aceptación social por encima de consideraciones de eficiencia.

Finalmente, esta perspectiva mantiene una consideración explícita de la importancia de la percepción y de los procesos cognitivos de los actores como elementos mediadores en el proceso de institucionalización, aunque con diferentes consecuencias en función de la propuesta teórica que consideremos.

Si se puede decir, como hemos visto, que la teoría de la dependencia de recursos y la teoría de la ecología de poblaciones se sitúan cada una de ellas en uno de los extremos en lo que se refiere al reconocimiento del grado de acción organizativa deliberada, del grado de discreción en la toma de decisiones organizativa, la teoría institucional adopta en este sentido una posición intermedia más equilibrada (Oliver, 1988, 1991), aunque este punto ha sido, y es, objeto de polémica³⁵. Así, mientras que desde la corriente del entorno como institución se atribuye una discreción muy limitada a

³⁵ Alimentando esta polémica, Zucker afirma que negar el papel de la organización interna como generadora de elementos institucionales supone dejar sin solución los problemas de elección individual entre múltiples realidades sociales (1987: 454). Scott sugiere que los argumentos institucionales, lejos de negar un comportamiento interesado y deliberado de las organizaciones o sus participantes, nos recuerdan que los diferentes intereses están institucionalmente definidos; así, por ejemplo, los factores institucionales determinan que los actores en un tipo de configuración, denominada empresa, persigan el beneficio (1987: 508). Galaskiewicz y Wasserman sugieren, como una de las características más atractivas de la tesis de DiMaggio y Powell, que los procesos coercitivos, miméticos y normativos pueden operar tanto con la (continúa)

los sujetos decisores (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983), desde la propuesta de la organización como institución se atribuye una plena libre elección a los mismos (Zucker, 1987).

En la primera propuesta, las percepciones y procesos cognitivos de los actores se manifiestan en predisposiciones, guiones, esquemas o clasificaciones profundamente incrustadas (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1991), que constituyen el filtro a través del cual se adquiere el conocimiento de las instituciones externas que ejercen presión sobre la organización y generan la adecuación a ellas (DiMaggio y Powell, 1983). La falta de reconocimiento o de consciencia de las expectativas institucionales limita la habilidad de las organizaciones para adecuarse a los requerimientos institucionales (Oliver, 1991).

En el segundo esquema, se reconoce el papel de las percepciones y procesos cognitivos como elementos mediadores en la toma de decisiones que genera los elementos institucionales y los dota de su característica estabilidad (Zucker, 1987). De esta forma, las percepciones y procesos cognitivos no sólo son un filtro sino que, además, contribuyen de forma activa a la generación de elementos institucionales. Las propuestas de Tallman y Shenkar (1994), de la posible institucionalización de la secuencia de la toma de decisiones del acuerdo de cooperación empresarial; y de Gulati (1995b), de la institucionalización, no sólo de la secuencia de la toma de decisiones del acuerdo de cooperación empresarial, sino también del proceso de búsqueda y selección de socios, resultan consistentes con este argumento de institucionalización interna.

En resumen, la perspectiva institucional atribuye la formación de relaciones de cooperación empresarial a la búsqueda, deliberada o no, de legitimidad y aceptación social. En este marco, las percepciones y procesos cognitivos de los actores representan el papel de elementos mediadores en el proceso de institucionalización de estas relaciones de cooperación empresarial, bien sea en la adecuación de las organizaciones a los patrones institucionales externos como respuesta a las presiones que éstos ejercen, bien sea contribuyendo a la generación organizativa de la estrategia de cooperación

elección consciente de los directivos, como sin su cognición (1989: 455). Véase también la propuesta de Oliver (1991) sobre esta cuestión del grado de discreción directiva en la toma de decisiones.

interempresarial como un elemento institucional adicional. Como ya hemos mencionado, una implicación recurrente importante de la teoría institucional es la justificación de prácticas y comportamientos organizativos individualmente racionales que, cuando se extienden, dejan de serlo por responder más a la obtención de legitimidad que de eficiencia (DiMaggio y Powell, 1983; Zucker, 1987; Oliver, 1997). Con argumentos similares a los expuestos por Oliver (1997), quizás la creación y extensión de ciertas creencias o predisposiciones hacia la estrategia de cooperación interempresarial, debidas a presiones institucionales, podrían ayudar a explicar su elevada tasa de fracaso. Al mismo tiempo, esta existencia de mitos, creencias y predisposiciones colectivamente compartidas que la teoría plantea, percepciones y procesos cognitivos a fin de cuentas, abre la puerta al estudio de la cognición y sus diferentes corrientes en la estrategia empresarial³⁶.

1.1.4. TEORÍA DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La teoría de los costes de transacción se considera una rama de la teoría económica que tiene sus orígenes en las corrientes institucionalista (Commons, 1934) y neoinstitucionalista (Coase, 1937), aunque también ha adoptado conceptos de la sociología, el derecho o la teoría de la organización³⁷.

Esta teoría, de naturaleza económica, se gesta a partir de la consideración de la transacción, o la transferencia de bienes y servicios entre actores económicos (Williamson, 1985), como unidad básica de análisis (Commons, 1934).

Según las primeras formulaciones de la teoría, en una situación ideal, de mercados perfectos, las transacciones se realizarían siempre en el mercado dado que, en esas condiciones, el sistema de precios actuaría como mecanismo de coordinación eficiente del sistema económico (Coase, 1937). Pero en la realidad los mercados adolecen de imperfecciones que originan dificultades en la realización de determinadas

³⁶ Estos argumentos se retomarán y desarrollarán en los capítulos tercero y cuarto.

³⁷ Aunque los orígenes de esta teoría se encuentran en estos trabajos, quien ha sentado las bases de la teoría tal como se conoce ha sido Williamson a partir de la mitad de los 70, aunque quizás su obra cumbre en este sentido vio la luz en 1985.

transacciones y generan los denominados costes de transacción, que se materializan en costes de información, costes de negociación y costes de garantía. Estos costes asociados a las imperfecciones del mecanismo de precios como elemento coordinador y asignador de recursos, a los mercados en fin, son la razón principal que, en opinión de Coase, justifica el nacimiento y naturaleza de la empresa como mecanismo de coordinación de cierta parte de la actividad económica (Coase, 1937).

Williamson arranca de este planteamiento para desarrollar una propuesta de la teoría en la que, por un lado sistematiza las fuentes de imperfecciones de los mercados, y por otro establece dos asunciones básicas de la teoría respecto a la naturaleza humana.

Así, las causas de las imperfecciones de los mercados responsables de los costes de transacción son: la incertidumbre del entorno en el que se realiza la transacción, el grado de especificidad de los activos³⁸ implicados en la transacción, el número de participantes en el mercado en cuestión, la frecuencia con que se realiza la transacción, y la asimetría en el reparto de la información entre los agentes (Williamson, 1985). A estas causas de imperfecciones en los mercados se suman la existencia de racionalidad limitada³⁹ y de un comportamiento oportunista⁴⁰ (Williamson, 1985), asumidos como

³⁸ El grado de especificidad de los activos, que hace referencia al potencial de éstos para ser utilizados en usos alternativos a aquél para el que fueron inicialmente desarrollados, tiene varias implicaciones importantes. Así, una elevada especificidad de los activos implicados en la transacción lleva, por un lado, a una reducción del número de oferentes y demandantes de un mercado, y por lo tanto a una situación de pequeños números (Williamson, 1985; Menguzzato y Renau, 1995). Además, por otra parte, conlleva el hecho de que la inversión inicial sea un coste a «fondo perdido» (*sunk cost*) al tratarse de una inversión especializada que sólo puede utilizarse en la transacción en cuestión; esto, a su vez, se encuentra en el origen de la aparición de las denominadas cuasirrentas, que se han argumentado, en una asociación con conductas oportunistas, como un factor desincentivador de la desintegración de la empresa. La explicación de la génesis de las cuasirrentas, así como una argumentación de su incidencia como factor potenciador de la internalización de transacciones en el seno de la empresa, pueden verse en Salas (1989).

³⁹ El concepto de racionalidad limitada empleado por Williamson es el mismo que introduce Simon (1957, 1983). Entraremos en las implicaciones del concepto en los capítulos tercero y cuarto.

⁴⁰ Según Williamson, el oportunismo, concebido como la búsqueda del interés propio mediante la astucia y el engaño, conlleva efectos devastadores hasta el punto de erigirse como causa final de las imperfecciones del mercado y, por tanto, de la existencia de la empresa. De esta forma, de acuerdo con la teoría, las organizaciones existirían debido a su superioridad para atenuar el oportunismo humano mediante el ejercicio de controles jerárquicos que no se encuentran disponibles en los mercados. Sin embargo, realmente, Williamson reconoce diferentes grados de oportunismo (1985; véase también Ghoshal y Moran, 1996), lo que resulta más consistente con la heterogénea naturaleza social del ser humano (véanse, por ejemplo, Simon, 1983; Granovetter, 1985; y Ghoshal y Moran, 1996). El problema parece estar, más bien, en la imposibilidad de distinguir, *a priori*, a las personas oportunistas de aquellas que no lo son (Williamson y Ouchi, 1981; Williamson, 1985). Esta última apreciación resulta crucial por las implicaciones que introduce. Así, por una parte, permite, al propio Williamson, justificar los mecanismos de control jerárquico (autoridad, supervisión e incentivos) como las únicas salvaguardas fiables, no como motivo de obediencia sino como garantías que evitan sacrificar a las personas honestas por culpa de las oportunistas, para un intercambio efectivo. Además, (continúa)

inherentes a la naturaleza humana y, a su vez, hechos posibles por algunas de las causas de imperfecciones de los mercados anteriormente citadas (Menguzzato y Renau, 1995).

A partir de aquí, uno de los elementos centrales de la teoría es el concepto de internalización de los mercados. Según Williamson, cuando una empresa se plantea efectuar cualquier tipo de transacción dispone ante sí de un abanico de posibles alternativas contractuales con las que realizar la coordinación de la transacción en cuestión, que llevan a otras tantas estructuras de gobierno (Williamson, 1985) (véase la Tabla 1.1). En los polos extremos de este abanico de estructuras de gobierno de una determinada transacción (Williamson, 1985), generadas por las alternativas contractuales posibles, se encuentran, por una parte la posibilidad de realizar la transacción a través del mercado; y por otra, la de internalizarla completamente en el seno de la empresa, sustituyendo el mecanismo de mercado por la organización interna de la empresa y realizando la coordinación por medio de mecanismos de tipo jerárquico (Williamson, 1985). La elección, por parte del o de los sujetos decisores, de la alternativa óptima se basa, según la asunción básica de la teoría, únicamente en un criterio de eficiencia⁴¹: en la minimización de los costes de transacción y de producción asociados a cada una de ellas (Williamson, 1985). Los costes de producción dependen, entre otros factores, de la escala de operaciones⁴², del aprendizaje⁴³ y del conocimiento poseído por la empresa

como se verá en el capítulo cuarto, donde nos extenderemos sobre la cuestión del oportunismo, permite introducir los conceptos de riesgo de comportamiento oportunista (véanse por ejemplo Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b) y percepción del riesgo de comportamiento oportunista.

⁴¹ Obsérvese que la asunción de este criterio de decisión que establece la teoría introduce el problema de la consideración dinámica de la eficiencia (Kogut, 1988a; Ghoshal y Moran, 1996). Así, por ejemplo, se ha escrito que la teoría no ofrece una explicación satisfactoria que justifique las decisiones relativas a la estructura de gobierno para transacciones relacionadas con determinadas actividades de innovación (véase, por ejemplo, Ring y Van de Ven, 1992), que suelen ser eficientes sólo en un sentido dinámico (Ghoshal y Moran, 1996), es decir, a un largo plazo. La estructura de gobierno elegida en estos casos puede ser inicialmente más costosa que otras alternativas (Kogut, 1988a), aunque más rentable a largo plazo cuando la inversión, además de generar flujos netos de caja positivos, mejore la posición competitiva de la empresa; situación de decisión que resulta consistente con una conducta estratégica. Según Kogut (1988a), es precisamente en el fondo de este argumento donde se encuentra la complementariedad de la teoría de los costes de transacción y de la teoría estratégica. En nuestra opinión, la lógica de los costes de transacción podría extenderse a esas situaciones, con cierta facilidad creemos, considerando: una extensión del horizonte temporal, la inclusión de costes de oportunidad en el análisis (esta idea no es nueva; por ejemplo, Salas, en su trabajo de 1989, los incluye para justificar el problema de apropiación de las cuasirrentas), y algunos conceptos (no incompatibles con la lógica de la eficiencia) relacionados con las capacidades distintivas y la ventaja competitiva; dejamos aquí la idea puesto que desborda el planteamiento de este trabajo.

⁴² Nótese que la relación entre escala y costes de producción puede ser positiva (deseconomías de escala) o negativa (economías de escala).

⁴³ La relación inversa entre aprendizaje y costes de producción se observó inicialmente en los años 30, sistematizándose en la denominada curva de aprendizaje. Posteriormente, a mitad de la década de los 60, la noción de la curva de aprendizaje fue generalizada, por el *Boston Consulting Group*, al comportamiento de (continúa)

(Kogut, 1988a); mientras que los costes de transacción están estrechamente relacionados con el grado de especificidad de los activos⁴⁴ y con la frecuencia de la transacción (Williamson, 1985).

La clave de la teoría radica fundamentalmente en el grado de especificidad de los activos implicados en la transacción. En función del mismo, el criterio de eficiencia llevaría a internalizar una transacción en el seno de la organización, incluso aunque los costes de producción relacionados con la transacción fuesen superiores a aquellos en los que incurriría otra organización con la que se podría realizar la transacción (recurriendo a la contratación en el mercado, por tanto)⁴⁵, siempre y cuando los costes de transacción esperados por realizar la transacción con el proveedor externo, esa otra organización, superasen los ahorros en costes de producción derivados de concertar la transacción con el mismo⁴⁶, o sea, en el mercado (Williamson, 1985).

De esta forma, según la teoría, cuando los activos implicados en la transacción son no específicos, independientemente de la frecuencia de la transacción, los costes de transacción son bajos o nulos, la diferencia entre los costes de producir en la empresa y los de adquirir el mismo producto en el mercado es positiva, y además (véase la Tabla

todos los costes y precios de la empresa en función del volumen de producción acumulado o incremento de experiencia; hablándose entonces de la curva de experiencia. Una revisión de la literatura teórica y empírica, y de las principales implicaciones y aplicaciones de estos conceptos puede encontrarse en Day y Montgomery (1983). Por otra parte, nos extenderemos sobre el concepto de aprendizaje y su papel en la estrategia de la empresa en el apartado siguiente.

⁴⁴ En la formulación de la teoría propuesta por Williamson la especificidad de los activos ocupa un lugar central, tanto por tratarse del elemento al que la teoría debe su contenido predictivo, como por ser una de las piezas centrales de su núcleo al estar directamente relacionada con el comportamiento oportunista (Williamson, 1985).

⁴⁵ Nótese que el comportamiento de los costes de producción también depende de, además de otros factores, el grado de especificidad de los activos requeridos (véase, por ejemplo, Menguzzato y Renau, 1995:10-13). Así, asumiendo la existencia de economías de escala (en caso contrario el análisis se simplifica puesto que el mercado permite un rígido control de los costes de producción), es aceptable que la diferencia entre los costes de producir en la empresa y los de adquirir el mismo producto en el mercado sea positiva para cualquier grado de especificidad de los activos relacionados, aunque decreciente en función del incremento de la especificidad (Menguzzato y Renau, 1995).

⁴⁶ Téngase en cuenta que el argumento central de este razonamiento estriba en que el incremento de la especificidad de los activos implicados en la transacción, al dar lugar a la aparición de las cuasirrentas (Salas, 1989), aumenta la posibilidad de conductas oportunistas orientadas hacia la apropiación de éstas (Williamson, 1985). Este hecho, sobre todo si la transacción es recurrente, incrementa los costes de negociación y los derivados del establecimiento de salvaguardas (Williamson, 1985) *ex-post* tendentes a prevenir y paliar ese tipo de comportamientos; lo que finalmente puede elevar los costes de transacción de la situación por encima de los ahorros en costes de producción, aconsejando la organización interna de la transacción.

1.1), el mercado promueve fuerte incentivos para la actuación eficiente (Williamson, 1985); por lo tanto, el mercado es la forma más eficiente de organizar la transacción.

TABLA 1.1. Características de las transacciones, “estructuras de gobierno” y relaciones contractuales

	MERCADO	HIBRIDO	JERARQUIA
Naturaleza intercambio	Transferencia puntual de derechos de propiedad	Producción y transferencia sostenidas de derechos de propiedad	Producción y distribución continuas de recursos
Términos intercambio	Obligaciones, derechos, y sus valores pecuniarios claros y completos	Obligaciones, derechos, y sus valores pecuniarios inciertos, abiertos e incompletos	Obligaciones y derechos sujetos a estructura de autoridad: superior alquilador servicio de subordinado
Especificidad inversiones	No específicas	Especificidad media	Alta: idiosincrásicas
Duración transacción	Intercambio simultáneo	Intercambio durante medio/largo plazo	Intercambio indefinido
Relación entre partes	Única entre partes jurídicamente independientes y equiparables	Única pero extensiva entre partes jurídicamente independientes y equiparables	Múltiple funcional entre partes jurídicamente vinculadas y no equiparables
Relación contractual	Contrato clásico	Contrato relacional bilateral	Contrato de empleo
Estructura de gobierno	Gobierno por el mercado	Gobierno bilateral	Gobierno unificado
Mecanismos resolución disputas	Normas comerciales y ordenamiento legal sistema social	Mecanismos internos diseñados, de común acuerdo, por las partes	Resolución interna mediante autoridad
Incentivos a la actuación eficiente	Fuertes	Medios	Débiles
Controles administrativos	Débiles	Medios	Fuertes
Mecanismos de adaptación	Autónomos vía precios	Mixtos: mecanismos autónomos más coordinación de interdependencias	Coordinación interdependiente según intereses comunes

Fuente: Elaboración propia a partir de Williamson (1985, 1991), Ring y Van de Ven (1992) y Menguzzato y Renau (1995).

Si, por el contrario (véase la Tabla 1.1), los activos implicados en la transacción son idiosincrásicos y la transacción es recurrente, la estructura unificada, jerarquía en términos de Williamson, resulta la estructura de gobierno más eficiente (Williamson, 1985). En este caso los costes de transacción asociados al mercado son superiores a los de la empresa porque se requiere una adaptación intertemporal que es más costosa en el mercado que en el interior de la empresa (Menguzzato y Renau, 1995) y, además, la diferencia entre los costes de producir en la empresa y los de adquirir el mismo producto en el mercado es ínfima dada la alta especificidad de los activos y la frecuencia de la transacción.

Finalmente, la teoría argumenta que los acuerdos de cooperación interempresarial son formas híbridas de gobierno de las transacciones⁴⁷, intermedias entre los extremos del mercado y la jerarquía (Williamson, 1985), que tienen lugar cuando las transacciones son recurrentes pero los activos presentan un grado medio de especificidad (Williamson, 1991). En este caso, las formas híbridas, apoyadas en la contratación relacional bilateral, representan la estructura de gobierno más eficiente dado que los costes de transacción asociados a un intercambio específico son demasiado elevados para establecer un intercambio de mercado abierto, pero no lo suficiente para imponer una integración vertical (Hennart, 1988; Menguzzato y Renau, 1995). Además, el hecho de que cada empresa implicada en la cooperación contribuya con activos específicos al acuerdo, asumiendo un alto coste de ruptura de este, supone un extraordinario mecanismo de alineación de incentivos entre las partes, que disminuye la probabilidad de comportamientos oportunistas⁴⁸ en lo que se ha concebido como una mutua «toma de rehenes» (Kogut, 1988a).

En resumen, según los argumentos de esta teoría, el motivo fundamental que justifica y conduce a la decisión de establecer acuerdos de cooperación entre empresas es su mayor eficiencia, ante determinadas imperfecciones de los mercados, frente al mercado y la internalización como forma de organizar las transacciones.

Por último, la teoría de los costes de transacción tiene un carácter dual: tanto positivo, como normativo; tanto explicativo, como prescriptivo (Ghoshal y Moran, 1996). Por un lado, originariamente desarrollada para explicar los límites de la empresa, se ha extendido para explicar las prácticas organizativas y directivas internas de la empresa (Ghoshal y Moran, 1996); por otro, se ha aplicado normativamente a las decisiones, en particular a las relativas a la gestión interna de la empresa (Ghoshal y

⁴⁷ Williamson trabaja inicialmente con las dos estructuras de gobierno extremas, mercado y jerarquía (Menguzzato y Renau, 1995). Posteriormente reconoce los híbridos como forma diferente de organización de las transacciones (Williamson, 1985) para llegar, finalmente, a dedicarles una atención explícita analizando las circunstancias en las que son más eficientes que las formas extremas (Williamson, 1991).

⁴⁸ Esto sería estrictamente cierto bajo un supuesto de racionalidad perfecta y en ausencia de incertidumbre. Como en la realidad no se dan estas condiciones, aparecen los problemas de las potenciales «selección adversa» y «azar moral» (véase, por ejemplo, Granovetter, 1985; Williamson, 1985; Weigelt y Camerer, 1988; Parkhe, 1993b; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Menguzzato y Renau, 1995), que no son más que una consecuencia directa de que la cooperación en general, y la cooperación empresarial en particular, representa un contexto especialmente propicio para los comportamientos oportunistas. Como ya hemos mencionado (continúa)

Moran, 1996). Por lo tanto, se trata de una teoría que atribuye a la función directiva un elevado grado de discreción en la toma de decisiones (Nootboom, Berger y Noorderhaven, 1997)⁴⁹. De esta forma, no es casualidad que las percepciones y procesos cognitivos se introduzcan explícitamente en el modelo de decisión que postula, dentro de los supuestos centrales relativos a la naturaleza humana: racionalidad limitada y comportamiento oportunista.

Esta teoría, a partir de los trabajos de Williamson, rompe el supuesto de la racionalidad perfecta de la teoría económica clásica para adoptar un supuesto de racionalidad limitada heredado directamente de Simon (1957, 1983). Así, según la teoría, el sujeto decisor, por su condición humana, posee unas percepciones y procesos cognitivos limitados en su racionalidad. A su vez, las limitaciones en la racionalidad, que se incrementan ante la existencia de incertidumbre, de asimetrías en el acceso a la información y de activos específicos, causan la existencia de costes de transacción. Sin embargo, se ha argumentado que este mismo supuesto de racionalidad limitada no es tenido en cuenta por la teoría cuando se trata de elegir entre estructuras de gobierno alternativas; entonces ya no hay limitaciones de la racionalidad ni problemas de falta de información, el sujeto decisor será capaz de seleccionar la estructura óptima (Schoemaker, 1990; Fernández, 1999)⁵⁰.

Además, la asunción del comportamiento oportunista introduce y subraya la importancia de la percepción, tanto del riesgo de que dicho comportamiento se manifieste (Ring y Van de Ven, 1992; Nootboom, Berger y Noorderhaven, 1997), como de dicho comportamiento en sí mismo (Parkhe, 1993b); aspectos, como tendremos

anteriormente, profundizaremos en las cuestiones de la incertidumbre, la racionalidad, el oportunismo y sus implicaciones para la cooperación empresarial en capítulos sucesivos.

⁴⁹ Estos autores distinguen, a partir de un trabajo previo de Chiles y McMakin (1996), dos perspectivas en la teoría de los costes de transacción (véase también Hill, 1990): una evolutiva a largo plazo, en la que los costes de transacción objetivos determinan la supervivencia de las formas de gobierno más adaptadas; y otra de elección directiva a corto plazo, en la que los directivos actúan a partir de costes de transacción subjetivos basados en diferentes percepciones y evaluaciones del riesgo. Para fundamentar su trabajo, los autores adoptan esta última perspectiva. Somos igualmente partidarios de la adopción de esta perspectiva de la teoría. En nuestra opinión, la primera consideración se aproxima más a un planteamiento de la ecología de las poblaciones donde el proceso de selección actuaría según un criterio de eficiencia; además, entendemos que esta postura es menos consistente con los supuestos de la teoría de los costes de transacción, al menos en la formulación de Williamson.

⁵⁰ Nótese que adoptando la perspectiva de Nootboom, Berger y Noorderhaven (1997), a la que nos adherimos, esta crítica pierde su sentido.

ocasión de argumentar, centrales en la fase de formulación y de implementación de la estrategia de cooperación empresarial respectivamente.

1.1.5. TEORÍA DE LA ESTRATEGIA

La teoría de la estrategia, que aúna numerosas corrientes con un objeto de estudio similar, pero con enfoques diferentes (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), ha tomado conceptos y herramientas de numerosas y diferentes disciplinas en su génesis. Así, aunque tampoco existe un consenso claro sobre su naturaleza y alcance, es el concepto de estrategia el que actúa como eje vertebrador común de las diferentes corrientes⁵¹. Sin embargo, en todas ellas subyace un planteamiento competitivo común según el cual la organización tratará de mejorar su posición competitiva frente a sus rivales como vía para la maximización del beneficio que, finalmente, garantice su supervivencia.

Dado que la simple descripción y esbozo de las múltiples corrientes que configuran el campo desbordaría con mucho el objeto de este trabajo, nos centraremos en la revisión de dos de ellas, que han sido consideradas como modelos de la ventaja competitiva sostenible (Lado, Boyd y Wright, 1992; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997): el modelo de las fuerzas competitivas (Porter, 1980) y el modelo basado en los recursos (Wernerfelt, 1984, 1989, 1995; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989a; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Como tendremos ocasión de mostrar, algunas de las implicaciones que se derivan de cada uno de estos planteamientos, especialmente del segundo de ellos, son de crucial importancia para el tema, la necesidad de incorporar el papel de la percepción y de los procesos cognitivos en el estudio del proceso de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial, que nos ocupa.

⁵¹ La literatura teórica y empírica en el campo de la estrategia es extensísima. Sus orígenes se encuentran en el campo militar, y se remontan, aproximadamente, al siglo IV a. de C., fecha en la que está datado el tratado de Sun Tzu sobre *El Arte de la Guerra*. Una extensa revisión, junto con una propuesta de estructuración, de la amplia variedad de aportaciones que configuran el campo puede encontrarse en la obra citada, Mintzberg, (continúa)

Ambos modelos mantienen en común la constatación de que el incremento del nivel de turbulencia del entorno, generado conjuntamente por el creciente aumento de la incertidumbre, de la complejidad y del dinamismo en los cambios que se producen (Renau, 1985; Menguzzato y Renau, 1991), ha ido poniendo de manifiesto el carácter temporal y dinámico de las ventajas competitivas (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y, en consecuencia, la necesidad para la empresa de encontrar el difícil punto de equilibrio en el continuo entre la explotación de sus bases actuales de ventaja competitiva y la exploración de nuevas vías para cimentar su ventaja competitiva venidera (Porter, 1980; Wernerfelt, 1984; Fiol y Lyles, 1985; Levitt y March, 1988; March, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Levinthal y March, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

De hecho, la postura más extendida es que los dos planteamientos resultan complementarios⁵² (Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997), hasta el punto de representar las dos caras de una misma moneda (Wernerfelt, 1984). En este sentido, la diferencia crucial entre ambos planteamientos radica en la asunción que mantienen sobre las fuentes de la ventaja competitiva. Así, mientras que el modelo de las fuerzas competitivas las adscribe básicamente a las características de la industria, externas a la empresa, el modelo basado en los recursos las atribuye a dotaciones de recursos y capacidades internos e idiosincrásicos de cada empresa (Lado, Boyd y Wright, 1992).

1.1.5.1. El Modelo de las Fuerzas Competitivas

El modelo de las fuerzas competitivas desarrollado por Porter (1980) ha sido el paradigma dominante sobre la estrategia durante la década de los 80 y buena parte de la de los 90.

Este modelo tiene sus raíces en el paradigma estructura-comportamiento-resultados (E-C-R) de la organización industrial tradicional, que relaciona las estructuras del mercado con los comportamientos de los agentes económicos que allí operan y con

Ahlstrand y Lampel (1998); véanse también las diferentes aportaciones sobre la cuestión en Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1998).

los correspondientes rendimientos; aunque el papel del comportamiento de los actores se ve minimizado en la medida en que se supone que las empresas persiguen el mismo objetivo y se adaptan, más o menos pasivamente, a las condiciones de su entorno industrial (Jacquemin, 1991).

Sobre esta base, Porter (1980) enfatiza las acciones que la empresa puede emprender para crear posiciones competitivas defendibles frente a las fuerzas competitivas de la industria, o estrategias competitivas, reconociendo así la influencia del comportamiento de la organización en la relación entre estructura industrial y resultados de la empresa. Según su planteamiento, las conocidas cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980) determinan la rentabilidad potencial de la industria, por lo que la empresa debe analizar cuidadosamente la industria en términos de sus parámetros estructurales para poder determinar el potencial de rentabilidad (Porter, 1980). Esto, una vez logrado, le permite seleccionar e implantar la estrategia que, o le lleva a la posición competitiva que mejor defensa le proporciona contra las fuerzas competitivas, o le conduce a alterarlas en su favor (Porter, 1980).

En el planteamiento de Porter (1980) la estructura de la industria influye fuertemente en las reglas del juego competitivo y en las estrategias potencialmente disponibles para las empresas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Así, como la tensión de las fuerzas competitivas erosionará la rentabilidad acercándola a cero (Porter, 1980), la empresa podrá sostener la ventaja competitiva en la medida que logre impedir dicha tensión; por ejemplo, erigiendo barreras para tratar de impedir la entrada de nuevos competidores, o incrementando su poder de negociación frente a clientes y proveedores (Porter, 1980). Sin embargo, las barreras de entrada o el reparto del poder de negociación no siempre dependen exclusivamente de la acción de una empresa sino de la interacción del conjunto de las fuerzas competitivas, de la estructura de la industria (Porter, 1980; Mahoney y Pandian, 1992). De esta forma, el planteamiento de Porter (1980) introduce la paradoja de que la ventaja competitiva queda fundamentalmente determinada por las características estructurales de la industria, que son las que en realidad influyen sobre el potencial de rentabilidad de la empresa (Porter, 1980). En esta misma dirección apunta el

⁵² Véase el trabajo de Lado, Boyd y Wright (1992) para un argumento en contra de esta idea de complementariedad.

trabajo empírico de Schmalensee (1985), que no encuentra evidencia que sustente la existencia de efectos intraempresariales significativos sobre la rentabilidad de la empresa, y cuyos resultados muestran que los factores de la industria o sectoriales explican casi la totalidad de la varianza de los resultados de la empresa (Schmalensee, 1985). Por lo tanto, este planteamiento basado en la estructura de la industria, consecuentemente con sus raíces, minimiza el papel de la discreción directiva (Amit y Schoemaker, 1993) y pone de manifiesto el carácter determinista del modelo de las fuerzas competitivas⁵³ (Lado, Boyd y Wright, 1992).

1.1.5.2. El Modelo Basado en los Recursos

El modelo basado en los recursos constituye un marco teórico que se ha argumentado, utilizando el concepto de los “mecanismos de aislamiento”⁵⁴ como elemento integrador, como nexo de unión entre la teoría de la estrategia, la economía de las organizaciones y la organización industrial (Mahoney y Pandian, 1992). Este modelo se ha configurado a partir de una amplia serie de aportaciones teóricas (Wernerfelt, 1984, 1989, 1995; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989a; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997) con una idea común que subraya la heterogeneidad empresarial y los factores específicos de la empresa como fuente de la ventaja competitiva y, en consecuencia, de la rentabilidad empresarial. Asimismo, este modelo se ha nutrido de una serie de aportaciones empíricas (Cubbin y Geroski, 1987; Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Roquebert, Phillips y Westfall, 1996) que, en respuesta al trabajo de Schmalensee (1985) y acompasando las aportaciones teóricas, han evidenciado, en detrimento de los factores sectoriales o industriales, la existencia de una significativa relación entre los factores intraempresariales, o específicos de la empresa, y la rentabilidad de ésta.

⁵³ Efectivamente, el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1980) ha recibido fuertes críticas en esta línea. En el fondo de la tensión se encuentra, en nuestra opinión, la polémica, todavía abierta, relativa a los efectos de los factores sectoriales *versus* intraempresariales o específicos de la empresa sobre la rentabilidad empresarial. Sin embargo, debemos resaltar la evolución que este autor ha experimentado en sus planteamientos en cuanto al origen y las fuentes de la ventaja competitiva y de la rentabilidad empresarial; así, desde el planteamiento de la ventaja competitiva basada en factores externos a la empresa (Porter, 1980), se ha ido acercando (Porter, 1985) a un planteamiento más equilibrado de factores internos de la empresa como fuente de la ventaja competitiva (Porter, 1990; McGahan y Porter, 1997).

Desde esta perspectiva, la empresa se configura como un conjunto de recursos que son combinados y desplegados para crear una posición competitiva privilegiada (Wernerfelt, 1984, 1989; Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989a; Prahalad y Hamel, 1990; Grant, 1991). La idea básica es que la empresa puede obtener, y de hecho obtiene, su rentabilidad a partir de la organización de un conjunto de recursos y capacidades complementarias y especializadas que son escasas, duraderas y difíciles de transferir e imitar (Amit y Schoemaker, 1993). La suposición de partida es que, incluso en un equilibrio estático, las empresas difieren en términos de los recursos y capacidades que poseen; y estas asimetrías en las dotaciones de recursos y capacidades marcarán la diferencia, en términos de rentas, ante los cambios exógenos que se produzcan (Amit y Schoemaker, 1993). Por lo tanto, el origen de la ventaja competitiva es interno y se deriva de la asimetría en las dotaciones iniciales de recursos, de la escasez de éstos, y de su imperfecta y limitada transferencia, sustitución y apropiación (Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989a; Grant, 1991).

En nuestra opinión, por las implicaciones que conllevan, dos de los aspectos más importantes del modelo basado en los recursos son: 1) su concepción dual, estática y dinámica, de la empresa a partir de la distinción entre recursos y capacidades; y 2) la importancia atribuida a los mecanismos de aislamiento como concepto clave que explica el sostenimiento de la ventaja competitiva.

1.1.5.2.1. *Recursos y Capacidades: Implicaciones*

Los recursos se definen como el conjunto disponible de factores poseídos o controlados por la empresa (Barney, 1986, 1991; Dierickx y Cool, 1989a; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Se trata por tanto de la concepción estática de la empresa. Dentro del modelo, las clasificaciones de recursos (véase Mahoney y Pandian, 1992) recogen tanto los de naturaleza tangible, que quedan recogidos en el balance de la empresa, como los de carácter intangible asociados con los individuos (Grant, 1991). La importante implicación aquí es que, con base en las aportaciones de este modelo basado en los recursos, se ha ido desarrollando la concepción del conocimiento individual,

⁵⁴ El concepto de mecanismos de aislamiento, que es introducido por Rumelt, y desarrollado y utilizado ampliamente por Mahoney y Pandian (1992) en su argumentación, se refiere a las barreras a la imitación.

explícito y tácito (Polany, 1966), como un recurso de importancia capital (por ejemplo Winter, 1987; Nonaka y Takeuchi, 1995); hasta el punto que algunos autores han propuesto, recientemente, una extensión de la teoría de la naturaleza de la empresa según la cual la organización justifica su existencia como consecuencia de su papel clave en la integración coordinada del conocimiento individual especializado (Demsetz, 1991; Grant, 1996). Ésta es una importante y prometedora línea actual de indagación teórica y práctica en el campo de la estrategia; y, desde nuestro punto de vista, obliga inherentemente a incorporar cuestiones cognitivas y de percepción en la agenda de investigación⁵⁵.

Las capacidades resultan de la movilización colectiva de los recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Se trata de lo que la empresa puede hacer como resultado del conjunto de sus recursos funcionando conjunta y sinérgicamente (Grant, 1991). Estas capacidades de la empresa, “lo que sabe y puede hacer”, se traducen en rutinas (Nelson y Winter, 1982); y las rutinas se desarrollan y evolucionan en un proceso gradual y constante e históricodependiente (Nelson y Winter, 1982; Levitt y March, 1988; Barney, 1991; Grant, 1991, 1996; Lado, Boyd y Wright, 1992; Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993), de manera que las capacidades, o rutinas, pasadas condicionan las presentes y las decisiones sobre cuáles desarrollar en el futuro. De esta forma, el concepto de capacidades o rutinas introduce la perspectiva dinámica de la organización. Este concepto de las capacidades y su proceso evolutivo de generación y desarrollo introducen varias implicaciones importantes.

Por un lado, las capacidades han sido consideradas como un conocimiento (March, 1991; Levinthal y March, 1993) generado y desarrollado por medio de un proceso de aprendizaje organizativo⁵⁶ (Hedberg, 1981; Levitt y March, 1988). El hecho

⁵⁵ Véase, por ejemplo, la sección *The role of common knowledge* en Grant (1996; 115-116).

⁵⁶ Aunque un desarrollo profundo de los temas relacionados con el aprendizaje en las organizaciones queda fuera de los límites autoimpuestos en este trabajo, creemos que es importante reclamar la atención sobre una importante controversia, de difícil solución por las implicaciones filosóficas que introduce: ¿pueden las organizaciones aprender y, en consecuencia, hay un conocimiento organizativo?, o ¿la capacidad de aprendizaje es algo exclusivo del ser humano individual y, por tanto, el conocimiento es un atributo humano individual? Claramente, las aportaciones de Demsetz (1991) y Grant (1996) son consistentes con esta segunda idea. Sin embargo, numerosas aportaciones, tanto en la corriente del conocimiento organizativo (Nonaka y Takeuchi, 1995; Safón, 1997; Choo, 1998), como en la de aprendizaje organizativo (Duncan y Weiss, 1978; Hedberg, 1981; Friedlander, 1983; Fiol y Lyles, 1985; Levitt y March, 1988; Huber, 1991; March, 1991; Dodgson, 1993; Levinthal y March, 1993), como en la denominada de la *Learning* (continúa)

de que los procesos de cambio, ajuste, adaptación y aprendizaje hayan sido relacionados, en la literatura organizativa, con la interacción entre la organización y su entorno (Child, 1997; Bood, 1998) constituye la razón probable por la que han sido considerados, en la corriente del aprendizaje organizativo, como un mismo proceso (Fiol y Lyles, 1985). Sin embargo, estos procesos son fundamentalmente diferentes si se distingue entre cognición y comportamiento (Friedlander, 1983; Fiol y Lyles, 1985). Aunque ambos conceptos implican un proceso de cambio, el desarrollo cognitivo conlleva el cambio en la interpretación de los acontecimientos y el desarrollo de una comprensión profunda de las acciones pasadas que guía el comportamiento futuro, mientras que el desarrollo del comportamiento se produce cuando surgen nuevas respuestas o acciones basadas en las interpretaciones y comprensión existentes (Friedlander, 1983; Fiol y Lyles, 1985; Bood, 1998). De donde se deriva la importante implicación de que el papel central de los procesos cognitivos distingue al aprendizaje organizativo del mero cambio, ajuste o adaptación⁵⁷ (Friedlander, 1983; Fiol y Lyles, 1985); y aunque esta afirmación está

Organization (Kofman y Senge, 1993; Martínez, 1997), se hacen fuertes en la asunción del primer planteamiento. En nuestra opinión, los planteamientos del aprendizaje y conocimiento organizativos bien entendidos, sin caer en la reificación, permiten responder afirmativamente a ambas cuestiones: “*Although organizational learning occurs through individuals, it would be a mistake to conclude that organizational learning is nothing but the cumulative result of their members’ learning. Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations’ memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time... Organizations do not drift passively with their members’ learning: organizations influence their members’ learning, and they retain the sediments of past learning after the original learners have left.*” (Hedberg, 1981; 6, cursiva añadida); entendemos que el conocimiento y la capacidad de aprendizaje son atributos humanos, pero carentes de significado si se pasa por alto el contexto social (recuérdese la teoría de la construcción social de la realidad basada en el interaccionismo simbólico de Berger y Luckmann, 1967) y organizativo-institucional (Nelson y Winter, 1982; Zucker, 1987) del aprendizaje. Una discusión de estas cuestiones puede verse en Child (1997); asimismo, una buena revisión y clasificación de las aportaciones a la corriente del aprendizaje organizativo puede encontrarse en Huber (1991).

⁵⁷ Nótese que este argumento no resulta inconsistente con el del proceso evolutivo (Nelson y Winter, 1982) de las rutinas o capacidades (véase Child, 1997; 65 y ss.). En el nivel individual, la complejidad del aprendizaje justifica la dificultad de desvincular de su proceso el cambio, ajuste o adaptación del comportamiento. En nuestra opinión, los factores cognitivos y del comportamiento representan los dos estados de un mismo proceso cíclico: el desarrollo cognitivo desencadena y guía una serie de acciones que, a su vez, refuerzan el desarrollo cognitivo en una determinada dirección; la presencia de alteraciones en uno de los dos estados sin su correspondencia en el otro representa un desajuste transitorio que provoca una tensión cognitiva, una disonancia cognitiva en términos de Festinger (1957), entre las creencias mantenidas (cognición) y la interpretación del comportamiento (cognición) desarrollado; finalmente, este desajuste o disonancia se resuelve, bien mediante una adaptación cognitiva sobre la que la interpretación del comportamiento resulta congruente (este cambio de la actitud es el caso más probable según Festinger), bien mediante una adaptación del comportamiento hasta que resulte coherente con la cognición mantenida. Este argumento puede pecar de simple por no valorar el papel del desfase temporal en el ajuste cognición-comportamiento y por dejar fuera determinadas situaciones de aprendizaje que prolongan ese tiempo de ajuste (véase Inkpen y Crossan, 1995), sin embargo no pone en evidencia el papel central de los factores cognitivos en el proceso de aprendizaje. Además, deja abierta la posibilidad del aprendizaje correcto de conceptos incorrectos (véanse, por ejemplo, Levitt y March, 1988; Huber, 1991; Levinthal y March, 1993).

dentro del debate que todavía mantiene la psicología experimental, o *behaviourista*, americana con las posturas cognitivas (Soldevilla, 1995; véase también Sproull, 1981), cada vez son más los argumentos que la avalan (véanse, entre otros, Soldevilla, 1995; Eden y Spender, 1998). En consecuencia, este argumento subraya el papel central de los procesos cognitivos, individuales y colectivos, en la dinámica y desarrollo de las capacidades organizativas que animan la organización.

Por otro lado, el modelo basado en los recursos introduce la consideración de la estrategia como la vía para el desarrollo de nuevas capacidades (Wernerfelt, 1984; Amit y Schoemaker, 1993; Teece, Pisano y Shuen, 1997). En este sentido, la existencia de incertidumbre, complejidad y conflicto intraorganizativo (Amit y Schoemaker, 1993) plantea a la dirección el problema de la elección estratégica (Child, 1997), es decir, de la identificación de las capacidades difíciles de imitar que, con mayor probabilidad, otorguen a la empresa una ventaja competitiva ante los posibles cambios en el entorno en un mundo de competencia Schumpeteriana⁵⁸ (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Además, considerando el proceso evolutivo de generación y desarrollo de las capacidades, como las decisiones sobre qué capacidades desarrollar están limitadas en gran medida por las decisiones tomadas en el pasado (Nelson y Winter, 1982; Child, 1997), la empresa va asumiendo un compromiso a largo plazo casi irreversible con una determinada ruta de desarrollo de capacidades⁵⁹ (Oliver, 1997; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Este proceso de especialización, que se erige como uno de los grandes problemas del aprendizaje organizativo, agudiza adicionalmente el problema estratégico en cuanto que implica una renuncia en la flexibilidad necesaria ante los cambios exógenos⁶⁰ e introduce el problema de las deseconomías de compresión de tiempo en la construcción de capacidades organizativas (Dierickx y Cool, 1989). Este argumento, sin rechazar cierto determinismo

⁵⁸ El análisis de la ventaja competitiva tiene por objeto la obtención de un beneficio superior a la media del sector (Porter, 1985). Las diferentes propuestas de la posibilidad de ese beneficio, o renta, y su naturaleza (véanse Schoemaker, 1990; Mahoney y Pandian, 1992) se han traducido en: rentas Ricardianas, derivadas de la posesión de recursos valiosos y escasos; rentas de monopolio, derivadas de situaciones colusivas ante fuertes barreras de entrada; rentas Schumpeterianas, derivadas del comportamiento emprendedor tendente a asumir riesgos en un entorno incierto y complejo; y quasirrentas, derivadas de la diferencia en el valor de uso de los activos específicos. Así, mientras la perspectiva estática o estructural de la organización introducida por el modelo basado en los recursos asume la existencia de rentas Ricardianas, la perspectiva dinámica que mantiene el mismo modelo asume la existencia de rentas Schumpeterianas.

⁵⁹ Esta es la razón por la que se propone (por ejemplo Mahoney y Pandian, 1992) que el modelo basado en los recursos contribuye tan excepcionalmente a explicar y predecir la problemática de la diversificación (véase Wernerfelt, 1984, 1989).

impuesto por el entorno, enfatiza el papel de la discreción directiva en la toma de decisiones y pone de manifiesto el carácter heurístico de ésta (Schoemaker, 1990; Amit y Schoemaker, 1993), hecho que, a su vez, sugiere el papel clave de la racionalidad variable (Schoemaker, 1990) y de las capacidades directivas en el proceso estratégico.

1.1.5.2.2. *Mecanismos de Aislamiento: Implicaciones*

El concepto esencial que explica el sostenimiento de la ventaja competitiva en el modelo basado en los recursos es el de los mecanismos de aislamiento o barreras a la imitación (Mahoney y Pandian, 1992; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Mahoney y Pandian (1992) destacan la analogía existente entre la noción de barreras a la imitación (en el nivel de la organización), de barreras a la entrada (en el nivel de la industria) y de barreras de movilidad (en el nivel del grupo estratégico); y argumentan que esta analogía confiere a los mecanismos de aislamiento el papel de elemento unificador entre la teoría de la estrategia, la economía de las organizaciones y la organización industrial. Además, tras revisar distintos ejemplos de mecanismos de aislamiento en las tres corrientes de literatura, sugieren que el hallazgo generalizable a todas ellas es que, en ausencia de intervención estatal, los mecanismos de aislamiento existen como consecuencia de la especificidad de los activos y de la racionalidad limitada (Mahoney y Pandian, 1992); argumento que viene a reforzar la importancia del papel de la racionalidad y de las capacidades directivas en el potencial competitivo de la empresa.

Como hemos visto, desde la óptica del modelo de las fuerzas competitivas, pero especialmente desde la del modelo basado en los recursos, los argumentos indican que la organización dispone, al menos en el corto plazo⁶¹, de diferentes alternativas u opciones estratégicas para actuar sobre su posición competitiva. En esta línea, la cooperación interempresarial se justifica como una de ellas porque ofrece a las empresas la posibilidad de disponer de recursos y competencias necesarios, de forma casi inmediata y

⁶⁰ Véanse, por ejemplo, la discusión sobre las “trampas de las competencias” en Levitt y March (1988), o la discusión de March (1991) sobre exploración *versus* explotación en el aprendizaje organizativo.

⁶¹ Una discusión comparativa de los diferentes modelos sobre la ventaja competitiva sostenible en cuanto a la cuestión de las restricciones a la existencia de diferentes opciones estratégicas para la empresa en el corto plazo puede verse en Teece, Pisano y Shuen (1997).

preservando la flexibilidad necesaria (Menguzzato, 1992a; Oliver, 1997) en un entorno caracterizado por la aceleración y creciente complejidad del progreso tecnológico (Contractor y Lorange, 1988; Badaracco, 1992), y por la mundialización de la economía y globalización de los mercados (Perlmutter y Heenan, 1986; Harrigan, 1988a; Ohmae, 1989).

En concreto, en función de cómo pretendan mejorar su posición competitiva y coherentemente con uno u otro de los planteamientos revisados, las empresas pueden decidir formar acuerdos de cooperación con el propósito de (Menguzzato, 1992b): lograr economías de escala o alcanzar el “tamaño mínimo eficiente” (Mariti y Smiley, 1983; Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Urra, 1998, 199b), incrementar el poder en su entorno competitivo (Contractor y Lorange, 1988; Kogut, 1988a; Lorange, Roos y Brønn, 1992; García-Canal, 1993a), acceder a un nuevo mercado (James, 1985; Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Harrigan, 1988a; Hladik, 1988; Urra, 1998, 1999b), acceder a recursos y/o capacidades necesarias (Mariti y Smiley, 1983; Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Hladik, 1988; Lorange, Roos y Brønn, 1992), realizar proyectos costosos y/o arriesgados (Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Harrigan, 1988a; Hladik, 1988; Urra, 1998, 1999b), abandonar actividades no básicas (Harrigan, 1988a; Lorange, Roos y Brønn, 1992; Nanda y Williamson, 1996), y aprender.

La consideración de la cooperación interempresarial, desde la perspectiva del modelo basado en los recursos, como un vehículo para el aprendizaje organizativo merece una sucinta revisión explícita por cuanto que es una de las líneas de estudio más recientes y actuales, tanto desde una consideración teórica (Pucik, 1988, 1991; Westney, 1988; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Crossan e Inkpen, 1995; Grant y Baden-Fuller, 1995; Choi y Lee, 1997; Khanna, Gulati y Nohria, 1998), como empírica (Lyles, 1987, 1988; Cohen y Levinthal, 1990; Hamel, 1991; Crossan e Inkpen, 1994; Inkpen y Crossan, 1995; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Wathne, Roos y von Krogh, 1996; Inkpen, 1997; Simonin, 1997; Lane y Lubatkin, 1998; Dussauge, Garrette y Mitchell, 1999).

Desde la perspectiva del modelo basado en los recursos se establece una importante distinción entre la adquisición de capacidades, mediante el simple acceso a

las mismas, y la internalización de las capacidades de los socios (Hamel, 1991) por medio de la réplica y/o imitación (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Es en este último sentido en el que se justifica la cooperación interempresarial como un mecanismo de aprendizaje (por ejemplo, Pucik, 1988, 1991; Westney, 1988; Hamel, 1991; Crossan e Inkpen, 1994, 1995). Así, el mismo carácter de conocimiento insertado que, debido a su propia naturaleza, tienen las capacidades (Badaracco, 1992) genera, bien la inexistencia de mercado para su adquisición, bien imperfecciones y limitaciones para su transferencia en el mercado (Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989). Consecuentemente, la cooperación interempresarial supone, en la medida en que relaja las fronteras entre organizaciones, una oportunidad para la internalización de las capacidades de los socios por medio de un proceso de aprendizaje (Pucik, 1988, 1991; Westney, 1988; Prahalad y Hamel, 1990; Hamel, 1991; Crossan e Inkpen, 1994, 1995; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Khanna, Gulati y Nohria, 1998).

Ahora bien, este proceso de aprendizaje de capacidades por medio de la colaboración interempresarial no está exento de cierta problemática. Por una parte, la evidencia ha puesto de manifiesto la necesidad de una base de conocimiento previo, o capacidad de absorción⁶² (Cohen y Levinthal, 1990; Hamel 1991; Lane y Lubatkin, 1998), sobre la cual efectuar el apalancamiento que lleve a la generación de nuevo conocimiento, o que permita el aprendizaje de los socios; esto nos lleva al papel dual de la cognición que, en cuanto sistema de creencias o paradigma mantenido (Weick, 1979a), se erige al mismo tiempo como base (Cohen y Levinthal, 1990; Hamel, 1991; Simonin, 1997; Lane y Lubatkin, 1998) y como barrera (Cohen y Levinthal, 1990; Crossan e Inkpen, 1994, 1995; Inkpen y Crossan, 1995; Lane y Lubatkin, 1998) para el aprendizaje por medio de la cooperación interempresarial.

Por otra parte, la “lógica de aprendizaje” de la cooperación empresarial, en términos de Menguzzato (1992a, 1995), subraya, a partir de la experiencia cooperativa entre empresas americanas y japonesas (Reich y Mankin, 1986; Pucik, 1988, 1991; Dyer

⁶² Cohen y Levinthal (1990: 128) establecen el concepto de “capacidad de absorción” definiéndolo como la habilidad de una empresa para reconocer el valor de un conocimiento externo nuevo, asimilarlo, y aplicarlo con fines comerciales. Observando como esta definición captura implícitamente las diferentes fases implicadas en todo proceso de aprendizaje organizativo podría concluirse que lo que los autores, de forma tácita, están proponiendo y acotando es la capacidad de aprendizaje organizativo de la empresa.

y Ouchi, 1993; Sasaki, 1993), la tensión entre cooperación y competencia inherente a todo acuerdo de cooperación (Hamel, 1991; Bleeke y Ernst, 1995; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Inkpen y Beamish, 1997; Khanna, Gulati y Nohria, 1998; Dussauge, Garrette y Mitchell, 1999), y pone de manifiesto la naturaleza de “carrera de aprendizaje” del fenómeno (Hamel, 1991). En consecuencia, el aprendizaje en el seno de los acuerdos de cooperación, lejos de mejorar la posición competitiva, puede tener el efecto contrario sobre alguna de las empresas participantes si se produce unilateralmente por una de las partes o existe un gran diferencial de aprendizaje entre ellas. Este hecho abre la puerta al comportamiento oportunista y a la necesidad de establecer algún tipo de salvaguardas de protección contra la erosión de las capacidades clave de la organización (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Lei, 1993; Lorange, 1997).

Adicional y finalmente, para que se produzca un efectivo aprendizaje organizativo, y en relación con la necesaria capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Lane y Lubatkin, 1998) ya referida, es necesario que las capacidades aprendidas del socio sean realmente interiorizadas en la empresa de forma que puedan ser aplicadas para la generación de valor en contextos diferentes a los del acuerdo de cooperación (Westney, 1988; Crossan e Inkpen, 1994; Inkpen y Crossan, 1995; Simonin, 1997). Sin embargo, esta transferencia que anima el proceso de aprendizaje organizativo no es ni inmediata ni sencilla. En contra de las posturas más optimistas que, desde una perspectiva de los resultados del aprendizaje (Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Simonin, 1997; Lane y Lubatkin, 1998), enfatizan la relación directa entre aprendizaje organizativo y éxito, se encuentran otras que, desde la perspectiva del aprendizaje organizativo como proceso, resaltan sus dificultades y cuestionan su relación con los resultados de la organización (Levitt y March, 1988; Westney, 1988; March, 1991; Levinthal y March, 1993; Inkpen y Crossan, 1995). De nuevo nos encontramos con los procesos cognitivos y la percepción desempeñando un papel clave, el de barreras al aprendizaje organizativo.

En resumen, desde la teoría de la estrategia se justifica la cooperación empresarial, en general, como una de las opciones de las que la empresa dispone para mejorar su posición competitiva. Una opción que resulta especialmente adecuada porque facilita el difícil equilibrio entre especialización y flexibilidad, o explotación y exploración en términos de March (1991), tanpreciado en un mundo caracterizado por

entornos que, crecientemente turbulentos y sujetos a rupturas, imponen una lógica competitiva Schumpeteriana. Desde esta perspectiva todos los argumentos apuntan al carácter estratégico de la cooperación interempresarial, y dentro del campo de la estrategia los procesos cognitivos y la percepción desempeñan un papel de primer orden, reconocido explícitamente dada la importancia de la discreción directiva y del grado de racionalidad de los sujetos decisores como motores de la estrategia (Schoemaker, 1990; Amit y Schoemaker, 1993).

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

A pesar de la existencia de cierta simultaneidad temporal en algunas de las corrientes, una perspectiva cronológica permite extraer una primera conclusión: las corrientes más recientes ofrecen una delimitación conceptual más clara del fenómeno cooperativo interempresarial.

Por otra parte, cada corriente establece un paradigma propio y distinto, tanto para el estudio de cuestiones generales de la organización, como para el estudio de las relaciones de cooperación entre empresas. Sin embargo, el hecho de que cada corriente haya prestado atención a elementos diferentes de la organización es, en nuestra opinión, consecuencia de la propia complejidad del objeto de estudio y subraya la complementariedad entre todas ellas. En este sentido, la corriente de la estrategia, quizás debido a su relativa adolescencia, se ha gestado con un espíritu ecléctico e integrador. Una síntesis de las diferentes aportaciones revisadas se recoge en la Tabla 1.2.

En cuanto al tema que nos ocupa, en la justificación que todas las corrientes atribuyen a las relaciones de cooperación interempresarial subyace una idea común: una forma mediante la cual la organización trata de sobrevivir ante las presiones que impone el medio. Las diferencias entre los argumentos vienen dadas por la consideración que cada uno de ellos mantiene en cuanto a cuál es el camino que mejor conduce a ese fin: el incremento de poder, la selección del propio medio, la legitimidad social, la eficiencia económica o la victoria en la arena competitiva.

TABLA 1.2. Resumen de aportaciones de las diferentes teorías estudiadas a las razones que conducen a la decisión de la estrategia de cooperación empresarial

Teoría/ Enfoque	Raíces Teóricas Fundamentales	Terminología Utilizada	Principal Nivel Análisis	Razones Estrategia Cooperación Interempresarial	Alguna Literatura Relevante
Dependencia de Recursos	Sociología Ciencias Políticas	Relaciones interorganizativas	Organizativo Red	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción incertidumbre (Estabilidad) • Reducción dependencia (Asimetría) • Incremento poder (Asimetría) 	Emerson (1962) Thompson (1967) Van de Ven (1976) Pfeffer y Salancik (1978) Oliver (1990)
Ecología de las Poblaciones	Sociología Biología Ecología	Relaciones interorganizativas "Conjuntos de acción" Redes interorganizativas	Organizativo Población Comunidad poblaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia de la organización frente a las condiciones del entorno 	Aldrich y Pfeffer (1976) Hannan y Freeman (1977) Aldrich y Whetten (1981) Simon (1983) Nielsen (1988)
Institucional	Sociología	Redes interorganizativas Relaciones interorganizativas	Organizativo Red	<ul style="list-style-type: none"> • Logro legitimidad, aceptación social y eficiencia 	Berger y Luckmann (1967) Meyer y Rowan (1977) DiMaggio y Powell (1983) Scott (1987) Zucker (1987) Oliver (1988, 1991) Osborn y Hagedoorn (1997)
Costes de Transacción	Economía Sociología Tª de la Organización Derecho	Estructuras de gobierno Formas híbridas Acuerdos de colaboración	Organizativo Diádico	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de eficiencia frente a estructuras de gobierno de las transacciones alternativas (mercado y organización completamente integrada) 	Coase (1937) Williamson (1985,1991) Hennart (1988) Salas (1989) Parkhe (1993b) Menguzzato y Renau (1995) Ghoshal y Moran (1996)
Estrategia	Economía Industrial Tª de la Organización Sociología Psicología Psicología Social	Acuerdos de cooperación Alianzas estratégicas <i>Joint Ventures</i>	Organizativo Diádico Relación cooperativa Relación empresa- acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> • Maximización del beneficio gracias a la mejora de la posición competitiva frente a la competencia 	Porter (1980) Wernerfelt (1984) Contractor y Lorange (1988) Harrigan (1988a) Dierickx y Cool (1989a) Prahalad y Hamel (1990) Menguzzato (1992b) Amit y Schoemaker (1993) Teece, Pisano y Shuen (1997) Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998)

Fuente: Elaboración propia.

Desde nuestro punto de vista, los diferentes planteamientos giran en torno a una antigua y profunda inquietud: ¿hasta qué punto es el ser humano, y por extensión la organización, dueño de su propio destino?

Se trata de un debate en el que difícilmente puede haber respuestas claras ni absolutas; son muchos los argumentos que apuntan en una u otra dirección (véase la Tabla 1.3) y, como señalan Levinthal y March, “la magia puede ser exacta, pero no es fácil de encontrar” (1993; 110).

TABLA 1.3. Resumen comparativo de los supuestos clave respecto a los actores de las diferentes teorías estudiadas

Teoría	Dependencia de Recursos	Ecología de las Poblaciones	Institucional		Costes de Transacción	Estrategia	
			Entorno	Organiz.		F. Comp.	M. basado Recursos
Naturaleza	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva-Normativa	Positiva-Normativa	Positiva-Normativa
Grado “reificación”	Alto	Alto	Medio-Alto	Medio-Bajo	Bajo	Medio	Bajo
Asunción racionalidad actores	---	Limitada	Limitada Normativa	Limitada	Limitada	Cuasi-perfecta	Limitada Variable
Discreción atribuida sujetos decisores	Media	Baja	Media	Alta	Alta	Media-Baja	Alta
Papel sujetos decisores	Simbólico-Relevante	Pasivo-Irrelevante	Pasivo-relevante	Activo-Relevante	Activo-Relevante	Activo-Poco relevante	Activo-Relevante
Papel e importancia atribuida percepciones y procesos cognitivos	Explícito	Implícito	Explícito	Explícito	Explícito	Implícito	Explícito
	Media	Residual	Media	Clave	Clave	Residual	Clave

Fuente: Elaboración propia.

Probablemente, parte de la respuesta se encuentra en el horizonte temporal que se considere. A corto plazo el éxito resulta de una mezcla de capacidades y de fortuna; a medio plazo, la complejidad, la incertidumbre y las limitaciones del ser humano inclinan la balanza en favor de la fortuna, pero todavía queda margen de maniobra; a largo plazo las fuerzas del medio imponen su ley. Ahora bien, dado que hay que recorrer el camino y el nihilismo no parece ser un compañero de viaje apropiado, nos esforzamos en construir, simplificar y ordenar la realidad; nos esforzamos en comprender para poder

actuar, aunque nada nos garantiza *a priori* que nuestra comprensión sea la correcta y, por tanto, nuestra actuación la adecuada. Aquí es donde los diferentes planteamientos convergen y divergen (véase la Tabla 1.3): ¿qué papel juegan los sujetos decisores?, ¿en qué medida son comprensivas las decisiones que toman?

En todos los planteamientos se reconoce el papel de los procesos cognitivos de los sujetos decisores, implícita o explícitamente, con menor o mayor importancia. Esto justifica sobradamente su incorporación en el estudio de las organizaciones y de sus estrategias, y particularmente en la estrategia de cooperación empresarial.

CAPÍTULO 2.- BÚSQUEDA/SELECCIÓN DE SOCIOS Y *PERFORMANCE* DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN

Revisadas en el capítulo precedente las razones que conducen a la estrategia de cooperación interempresarial, en este capítulo nuestra intención es doble.

Por un lado, establecer un marco teórico de referencia, tanto sobre los procesos de búsqueda y selección de socios en la estrategia de cooperación empresarial, como sobre la valoración de su *performance*⁶³. Mientras que el estudio particular de los procesos de búsqueda y selección de socios se justifica en la medida en que diferentes aportaciones dejan pocas dudas acerca de su naturaleza de decisión particular y distinta dentro del proceso de formación del acuerdo (Geringer, 1991; Ring, 2000c); el estudio de la *performance* del acuerdo de cooperación ha sido tradicionalmente, y lo es todavía, un tema controvertido y polémico a cuya discusión dedicaremos un epígrafe de este capítulo.

⁶³ La naturaleza del concepto de *performance* hace alusión al desarrollo y ejecución de la estrategia empresarial, tanto por sus resultados finales, como por el propio proceso de ejecución. Para ser pragmáticos y operativos durante el discurso hemos preferido mantener la notación anglosajona del término, por dos razones fundamentales: por un lado, no existe, al menos hasta donde nosotros conocemos, un único término castellano capaz de expresar el amplio contenido de este concepto; por otro lado, el vocablo inglés goza de un uso bastante generalizado, tanto en el ámbito académico como en el de los prácticos de la dirección.

Por otro lado, justificar, de forma similar al desarrollo del capítulo previo, que la comprensión de estos procesos, y por tanto del proceso de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial o de la fase de preacuerdo, requiere la incorporación de la percepción y los procesos cognitivos en su estudio.

Así, pondremos de manifiesto la importancia del papel que estos elementos desempeñan en los mencionados procesos de la formulación de la estrategia de cooperación interempresarial: ¿cómo se buscan los socios potenciales? y ¿cómo se selecciona entre ellos? Asimismo, revisaremos las aportaciones sobre *performance* de la estrategia de cooperación interempresarial y su valoración en busca de indicadores que permitan establecer el necesario mecanismo de control.

El estudio de las diferentes aportaciones sobre estas cuestiones permite describir el proceso de búsqueda de socios, describir los factores a considerar en la selección de socios, y valorar los anteriores procesos y la propia estrategia cooperativa empresarial a partir de indicadores de su *performance*. Una parte importante de la literatura sobre estas fases del acuerdo está especialmente imbuida de un fuerte carácter normativo (Devlin y Bleackley, 1988; Paap, 1990; Gyenes, 1991; Newman, 1992; Pekar y Allio, 1994). En esta línea, adicionalmente y al mismo tiempo, la evidencia empírica disponible sobre estos procesos introduce un carácter, además de explicativo, normativo.

Así pues, seguiremos centrados en la fase de formulación de la estrategia de cooperación interempresarial o, como hemos apuntado, en la fase del preacuerdo desde la perspectiva de la empresa que se plantea formar un acuerdo de esta naturaleza; y en la *performance* del acuerdo como elemento de control estratégico del mismo.

2.1. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE SOCIOS

“La selección acertada del (o de los) partenaire(s) con el (o los) que llevar a cabo un acuerdo de cooperación se considera como un elemento fundamental –tras una decisión acertada de cooperación- del éxito de la cooperación (Menguzzato, 1992b; 53).

El consenso que, desde diversas posiciones teóricas, existe en cuanto a la importancia que tiene, para los resultados del acuerdo de cooperación, contar con socios adecuados⁶⁴ enfatiza el proceso de evaluación y selección de socios en la estrategia de cooperación interempresarial.

Además, el hecho de que la elección de la estrategia de cooperación empresarial frente a posibles estrategias alternativas dependa, como ya apuntamos, de la consciencia de la disponibilidad de socios apropiados (Van de Ven, 1976; Paap, 1990; Lado y Kedia, 1992) enfatiza la importancia del proceso de búsqueda de socios potenciales o candidatos posibles.

2.1.1. BÚSQUEDA DE SOCIOS

La identificación de posibles socios pasa necesariamente por el recurso a un conjunto de canales, o vías de acceso para la búsqueda de potenciales socios. Algunos autores, desde planteamientos eminentemente pragmáticos, dividen estas vías en dos categorías: internas y externas (Hermosilla y Solá, 1989; Menguzzato, 1992b). La búsqueda de socios recurriendo a vías internas hace referencia a la prospección en la red de relaciones socioeconómicas que la empresa mantiene con otras empresas; la vía externa consiste en la búsqueda recurriendo a organismos o medios externos a la empresa.

Seguiremos la tradición expositiva de estos autores por una cuestión de claridad aunque, en nuestra opinión, la frontera entre ambas vías es ciertamente difusa⁶⁵.

⁶⁴ Sin perjuicio de la revisión posterior, en este mismo capítulo, de algunos de los trabajos más significativos, véanse, entre otros, Porter y Fuller (1986); Devlin y Bleackley (1988); Doz (1988, 1996); Dymsha (1988); Harrigan (1988b); Killing (1988); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Paap (1990); Geringer (1991); Gyenes (1991); Lorange y Ross (1991); Lado y Kedia (1991); Lorange, Roos y Brønn (1992); Håkanson (1993); Beamish (1994); Inkpen y Beamish (1997); Saxton (1997); Lane y Lubatkin (1998); Ring (2000a, 2000b, 2000c).

⁶⁵ Desde una perspectiva institucional, esta división resulta un tanto artificial si tenemos en cuenta que tanto en la vía interna, como en la externa, las diferentes fuentes constituyen otros tantos elementos institucionales ajenos a la empresa: ¿hasta qué punto se puede mantener que las fuentes adscritas a una vía de búsqueda externa no son organizaciones (instituciones) que forman parte de la red de relaciones socioeconómicas de la organización?

2.1.1.1. Búsqueda de Socios por Vía Interna

Clarificando e incrementando la comprensión de esta vía de búsqueda de socios se encuentran las aportaciones de los trabajos sobre redes sociales que, con unas consistentes raíces en la sociología y el enfoque institucional de las relaciones de cooperación empresarial, se centran en la importancia, ante la presencia de incertidumbre, de las relaciones existentes entre las empresas y su entorno socioeconómico en el establecimiento de acuerdos de cooperación (Granovetter, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Gulati, 1995a, 1995b; Human y Provan, 1997).

Aun cuando, como hemos visto en el capítulo precedente, desde una perspectiva estratégica se han justificado las relaciones de cooperación interempresarial como una opción estratégica que permite la obtención de ventajas competitivas al compartir los costes y riesgos asociados a determinados proyectos, fundamentalmente aquéllos, como los relacionados con la I+D, donde la incertidumbre y la complejidad se muestran con mayor rigor; la cooperación interempresarial no resulta una opción sencilla ni carente de riesgos.

Así, la opción cooperativa interempresarial comporta riesgos de diferente naturaleza (Buckley y Casson, 1988; Lado y Kedia, 1992; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Parkhe, 1993b; Thompson, 1996; Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Das y Teng, 1999a; Nooteboom, 1999). Por un lado, toda relación de cooperación empresarial lleva aparejado un riesgo de desempeño, *performance*, ambiental o de resultados que no es distinto del riesgo asociado a cualquier decisión estratégica o proyecto empresarial (Lado y Kedia, 1992; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Das y Teng, 1999a), y que hace referencia a la probabilidad de cambios en los estados de la naturaleza que lleven a que un acuerdo de cooperación interempresarial pueda fracasar incluso aunque las empresas participantes se comprometan plenamente con él (Das y Teng, 1999a). Además, toda relación de cooperación interempresarial lleva aparejado un riesgo propio de la relación, fiduciario o de interacción, que es específico de las relaciones de cooperación interempresarial (Buckley y Casson, 1988; Lado y Kedia, 1992; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Parkhe, 1993b; Thompson, 1996; Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Das y Teng, 1999a; Nooteboom, 1999), y que se refiere a la probabilidad de que las empresas participantes no se comprometan plenamente con el

acuerdo de cooperación empresarial e incurran en comportamientos defectivos y/u oportunistas (Williamson, 1985; Das y Teng, 1999a), con los consiguientes costes asociados.

La existencia de ambos componentes del riesgo⁶⁶, pero fundamentalmente del segundo de ellos, el riesgo de interacción, subraya la importancia, para la empresa que se planteen la formación de un acuerdo de cooperación interempresarial, de disponer, con el fin de evaluar dichos riesgos, de información sobre socios potenciales. Además, esta información es crucial por varios motivos: por un lado, hace a la empresa consciente de los socios potenciales, condición *sine qua non* la relación cooperativa llegaría a establecerse (Van de Ven, 1976); por otra parte, le permite evaluarlos más racionalmente en el posterior proceso de selección; adicionalmente, constituye la base inicial sobre la que construir la confianza entre los socios (Granovetter, 1985; Ring y Van de Ven, 1992; Gulati, 1995b).

En esta línea, las aportaciones de las redes sociales enfatizan, en general, la influencia que sobre las decisiones de cooperación de las empresas y en sus procesos de búsqueda de socios ejercen las redes socioeconómicas en las que aquéllas se hallan inmersas y la información que en ellas circula (Gulati, 1995b; Human y Provan, 1997); y, en particular, el papel de las relaciones personales concretas y de las redes de tales relaciones en la generación de confianza y la disuasión del fraude en los vínculos de cooperación interempresarial (Granovetter, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Gulati, 1995a).

Inicialmente, el estrato de la red de relaciones socioeconómicas más próximo a la organización focal viene delimitado por su entorno de tarea (Thompson, 1967); adicionalmente, dado el caso, configurarían también ese nivel de la red socioeconómica las organizaciones con las que la organización focal mantiene, o ha mantenido en el pasado, relaciones cooperativas (Gulati, 1995b), y que no necesariamente tienen que

⁶⁶ En nuestra opinión, los planteamientos de las distintas teorías revisadas en el capítulo anterior avalan la afirmación de que la incertidumbre, la ambigüedad, y el riesgo y su evaluación son conceptos centrales en las relaciones de cooperación interempresarial. Nos limitamos aquí a introducir algunas de las implicaciones de estos conceptos relacionadas con las cuestiones abordadas. No obstante, como ya apuntamos en el capítulo (continúa)

pertenecer a su entorno de tarea. Un siguiente estrato más distante de la red estaría formado por las organizaciones relacionadas con las anteriores organizaciones, que mantendrían una relación indirecta con la organización focal a partir de la existencia de vínculos comunes (Gulati, 1995b). Adicionalmente se superpondrían estratos más alejados, con una relación progresivamente más indirecta con la organización focal o de referencia (Gulati, 1995b).

Coexisten, consecuentemente, varias fuentes de información posibles sobre potenciales socios, cada una de ellas con un grado adicional en la calidad de la información (Granovetter, 1985; Gulati, 1995b).

En primer lugar, la empresa puede acudir a las organizaciones de los estratos más próximos de su red, o a otras fuentes, para recabar información, por referencias o indirecta, sobre la reputación, en la dinámica de los negocios, de otras organizaciones potenciales socios de estratos más alejados o ajenas a la red (Thompson, 1996). De esta forma, más allá de las relaciones directas, los vínculos indirectos que configuran el contexto estructural en el que se encuentra inmersa la organización influyen en la búsqueda y selección de socios (Gulati, 1995b; Thompson, 1996).

El concepto de reputación de una organización es atributivo por naturaleza, es decir, la reputación de una organización se forma a partir de los procesos de inferencia⁶⁷ que sobre sus acciones pasadas establecen otras organizaciones con las que se relaciona (Weigelt y Camerer, 1988; Kranton, 1996; Thompson, 1996); de esta forma, la reputación de cualquier organización depende de otras organizaciones que realizan juicios sobre la actuación pasada de aquella, utilizándolos como base para la formación de sus creencias sobre el comportamiento futuro de dicha organización (Weigelt y Camerer, 1988; Thompson, 1996). Por tanto, la información indirecta sobre la reputación de una organización puede resultar un indicador, percibido de mejor calidad cuanto

previo (véanse las notas 40 y 49), en los capítulos tercero y cuarto profundizaremos en estos conceptos y sus implicaciones en esta investigación.

⁶⁷ En general, la inferencia es un proceso en el que se va más allá de la información disponible, pretendiéndose llegar a unas conclusiones acerca de unos datos que no están completamente contenidas en los datos mismos; ateniéndose exclusivamente a los datos disponibles no hay inferencia. Los procesos de atribución son un tipo particular de procesos de inferencia; se trata de inferencias causales, o aquellas cuyo (continúa)

mayor sea la confianza en la fuente de la que procede (Granovetter, 1985; Gulati, 1995a, 1995b), sobre el que establecer inferencias acerca de su futuro comportamiento (Weigelt y Camerer, 1988; Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b; Thompson, 1996; Ring, 2000a, 2000b). Este argumento se refuerza por la consideración de que la reputación es un activo intangible fuente de rentas (Weigelt y Camerer, 1988; Barney, 1991; Barney y Hansen, 1997), por lo que las organizaciones tienen incentivos para seguir una línea de actuación coherente, puesto que de esta forma están invirtiendo en su reputación (Weigelt y Camerer, 1988; Ring, 2000a, 2000b); las acciones incoherentes llevan asociado el coste de los daños a la propia reputación. Sin embargo, dado que el comportamiento es contingente, esta concepción de la reputación, como un bien generalizado y uniformemente extrapolable a relaciones diferentes, resulta infrasocializada (Granovetter, 1985); además, la reputación como información presenta otras limitaciones, derivadas de deficiencias en los canales de comunicación de la red de relaciones socioeconómicas y del coste de búsqueda de información necesario para el propio establecimiento de la reputación del potencial socio (Hill, 1990; Kranton, 1996; Thompson, 1996). Como consecuencia de estas razones, en la práctica, las empresas tenderán a buscar información de mejor calidad (Granovetter, 1985).

De mejor calidad resulta la información directa sobre un potencial socio (Granovetter, 1985). Así, la empresa en cuestión, atendiendo a factores relacionales (Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Gulati, 1995a, 1995b), puede valorar como potenciales socios a organizaciones con las que mantiene vínculos directos, aquellas del estrato más próximo de su red socioeconómica, bien se trate de alguna de las de su entorno de tarea, o bien se trate de organizaciones con las que mantiene o ha mantenido relaciones cooperativas (Gulati, 1995a, 1995b; Ring, 2000a, 2000b). En este caso, la información sobre los potenciales socios es directa, y de mejor calidad por varias razones (Granovetter, 1985): se trata de información barata; es más fiable porque, en cuanto directa o de primera mano, es más rica y detallada, y se tiende a percibir como más precisa; además, los individuos de organizaciones con las que ya se mantiene determinada vinculación tienen una motivación de carácter económico para ser honestos,

propósito es establecer la razón o causa de un hecho observado. Véase, por ejemplo, Nisbett y Ross (1980) o Morales (1994).

derivada de la posibilidad de futuras transacciones adicionales⁶⁸; finalmente, al margen de los motivos puramente económicos, las relaciones económicas continuadas a menudo tienden a revestirse con un contenido social que genera fuertes expectativas o percepciones de confianza y de abstención de comportamientos oportunistas.

En esta misma línea, Gulati (1995b) apunta que las oportunidades para la formación de acuerdos de cooperación interempresarial pueden provenir de diversas fuentes, entre las que resulta importante la red de acuerdos de cooperación previos. Estas redes de acuerdos de cooperación previos pueden ser cauces de información que, a su vez, puede alterar cualitativamente la propensión de las empresas a constituir nuevos acuerdos de cooperación haciéndolas entrar en vínculos cooperativos repetitivos con los mismos socios (Gulati, 1995b). Este argumento, que el mismo Gulati (1995b) corrobora empíricamente, tiene su base en la paulatina construcción de confianza entre las partes, y resulta del establecimiento de rutinas organizativas entre las mismas diferentes organizaciones para gestionar su interacción recíproca (Cyert y March, 1963; Nelson y Winter, 1982); además, resulta plenamente consistente con la óptica institucional de las relaciones de cooperación interempresarial revisada y discutida en el capítulo precedente, fundamentalmente desde la consideración de la organización como institución (Zucker, 1987).

2.1.1.2. Búsqueda de Socios por Vía Externa

La vía externa para la búsqueda de socios está fuertemente institucionalizada y las aportaciones aquí, de carácter prescriptivo, se limitan a la descripción y prescripción de los diferentes elementos institucionales existentes para la búsqueda de información sobre socios potenciales (por ejemplo, Hermosilla y Solá, 1989; Menguzzato, 1992b; Aznar, 1993). Esta vía de búsqueda cuenta con diferentes opciones⁶⁹ (Hermosilla y Solá, 1989): oficinas profesionales de interrelación de empresas, canales europeos de

⁶⁸ Ante la existencia de incertidumbre, en la teoría de juegos se asume que un comportamiento actual íntegro y honesto es una fuente de rentas positivas a largo plazo porque estimula la posibilidad de nuevas transacciones adicionales entre las mismas partes en el futuro. El valor actual de la serie de rentas derivadas del comportamiento presente honesto o deshonesto queda recogido, en esta corriente teórica, en el concepto de "sombra del futuro" (Axelrod, 1984; véase también Hill, 1990).

⁶⁹ Consecuentemente con el ámbito de estudio de este trabajo, limitamos nuestra exposición aquí a las vías de búsqueda externa disponibles para cualquier organización ubicada en el contexto geográfico español.

intermediación, bases de datos informatizadas, ferias y salones, Cámaras de Comercio e Industria, y Federaciones y Asociaciones Empresariales.

Las empresas que buscan socios para un acuerdo de cooperación pueden recurrir a un asesoramiento privado, delegando la búsqueda en organizaciones consultoras externas profesionales. El coste de esta vía suele ser elevado, siendo normalmente función del montante total de la operación; la principal ventaja radica en el aprovechamiento de la especialización de estas organizaciones consultoras, que han hecho del análisis de las situaciones de negocios particulares su núcleo de negocios y de capacidades estratégicas. Sin embargo, dada la complejidad del proceso de formación y desarrollo de todo acuerdo de cooperación, son discutibles las garantías de éxito que esta vía puede ofrecer.

Las empresas interesadas también pueden acudir, como vía más accesible y barata que la anterior, a los canales europeos de intermediación, entre los que se incluyen una serie de instituciones e instrumentos de apoyo a la cooperación interempresarial financiados con cargo al presupuesto de la Unión Europea (UE)⁷⁰. Así, la Red Europea de Cooperación Empresarial (BC-Net: *Business Cooperation Network*), operativa desde 1988, es un sistema integrado por diferentes organismos mediadores que, vinculados por una red informática de apoyo que permite la puesta en contacto de empresas a partir del ajuste de demandas y ofertas de cooperación, cubre la UE y terceros países. La Oficina de Acercamiento de Empresas (BRE: *Bureau de Rapprochement des Entreprises*)⁷¹ es otra institución de similar funcionamiento a la anterior cuya finalidad es facilitar la búsqueda de socios y los contactos entre empresas, especialmente PYMES. Otro de los elementos institucionales promovidos por la UE son los Centros Europeos de Información Empresarial (CEIE), más conocidos como “Euroventanillas”; se trata de oficinas de comunicación polivalentes que funcionan desde 1987 y ofrecen un servicio de información fiable y actualizada sobre legislación nacional y del resto de los Estados miembros, además de favorecer la cooperación y la aproximación de las empresas a nivel europeo. Adicionalmente, cabe destacar los Centros Empresariales de Innovación (CEI)

⁷⁰ El sitio <http://europa.eu.int/> ofrece información detallada sobre las diferentes instituciones, políticas y servicios de la UE. Los planes, programas e instrumentos de la UE, así como los organismos colaboradores, pueden consultarse, además de en el anterior sitio, en <http://www.cordis.lu/>.

⁷¹ El acceso a las redes BC-Net y BRE se encuentra en el sitio <http://bre.cec.eu.int/>.

que, creados en 1983 a iniciativa de la Comisión Europea a través de la Dirección General de Política Regional (Dirección General XVI de la Comisión Europea), cuentan entre sus objetivos favorecer la cooperación entre PYMES de distintos países comunitarios; la asociación de organismos y empresas *Technology Innovation Information* (TII) orientada, desde 1984, a potenciar la colaboración tecnológica entre empresas europeas; y el Centro para el Desarrollo Industrial (CDI) que, creado en 1988 en el marco de la Convención de Lomé I a instancias de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), cuenta entre sus funciones la de fomentar iniciativas conjuntas entre los agentes económicos de la UE y de los países ACP (Asia, Caribe y Pacífico). Además de estas instituciones mediadoras, la UE ofrece una financiación privilegiada, con restricciones y condiciones bastante laxas, para proyectos de cooperación interempresarial. Esta vía de financiación se concreta en préstamos, a cargo del Banco Europeo de Inversiones (BEI), de hasta el 50% del coste de la inversión inicial del proyecto; y en subvenciones a fondo perdido, con cargo a los Fondos Estructurales o a los Fondos no Estructurales dependiendo de la naturaleza y carácter del proyecto en cuestión, de partes importantes de los proyectos.

También se puede obtener información sobre socios potenciales a través de diferentes bases de datos informatizadas, bien sean éstas gestionadas por las diferentes administraciones públicas, bien lo sean por empresas privadas. Entre las primeras, a nivel europeo destaca el sistema Euronet-DIANE (*direct information access network for Europe*), que pone a disposición de las empresas más de 300 bases de datos informatizadas. En España cabe destacar, entre otras, las bases de datos del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI) dependiente del Ministerio de Industria y Energía, y las de la Dirección General de Política de la PYME (DGPYME) y del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) dependientes del Ministerio de Economía y Hacienda. En el ámbito de la Comunidad Valenciana se pueden reseñar las bases de datos del Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA) dependiente de la Consellería de Industria y Comercio de la Generalitat Valenciana. Además, numerosas organizaciones privadas gestionan bases de datos que ponen a disposición de sus clientes.

Otro mecanismo que ofrece una amplia ventana prospectiva para la búsqueda de información sobre potenciales socios por vía externa lo constituyen las diferentes Ferias

y Salones especializados. En la actualidad, existen ferias y salones específicos dedicados a un determinado tipo de actividad cooperativa interempresarial, como las ferias y salones especializados en la subcontratación, o en la franquicia; dedicados a la actividad cooperativa interempresarial en general, como el Programa Europartenariat; y dedicados a actividades específicamente sectoriales, como por ejemplo las diferentes Ferias y Salones del automóvil, del mueble y la madera, de la cerámica, o del calzado, entre otros. Sin perjuicio del resto, el Programa Europartenariat requiere una breve reseña explícita, tanto por su relevancia dentro del tema que nos ocupa, como por el auge e importancia crecientes que ha venido experimentando. Así, se trata de un programa de estimulación de la cooperación, en sus diversas modalidades y formas, entre empresas de la UE y de éstas con otras de terceros países no comunitarios; promovido, en 1987, conjuntamente por la Dirección General de Política de Empresa, Comercio, Turismo y Economía Social (Dirección General XXIII de la Comisión Europea) y por la Dirección General de Política Regional (Dirección General XVI de la Comisión Europea), el Programa se desarrolla mediante la organización de Sesiones Europeas de Cooperación entre Empresas en las cuales los empresarios, previa cita, pueden contactar y discutir las diferentes posibilidades de cooperación empresarial con potenciales socios; la primera edición tuvo lugar en 1988 en Dublín (Irlanda), la última se celebró durante el 2000 en Aalborg (Dinamarca). Las Ferias y Salones especializados en general, y en particular el Programa Europartenariat, presentan como principal ventaja para las empresas el poder establecer contactos de forma directa y personal, obteniendo una información, hasta cierto punto, más objetiva y completa de los potenciales socios.

Las diferentes Cámaras de Comercio e Industria también constituyen una importante fuente de información relativa a potenciales socios para un acuerdo de cooperación. Su apoyo se concreta en la posibilidad de usar sus bases de datos, de recurrir a sus contactos nacionales e internacionales y de participar en sus diferentes programas de actividades (programas de cooperación, misiones comerciales, etc.) Además, las Cámaras de Comercio actúan como agentes corresponsales para el territorio nacional en los canales de intermediación europeos.

Finalmente, las Federaciones y Asociaciones Empresariales ofrecen diferentes servicios de información y gestión, con un elevado componente específico sectorial, a sus empresas asociadas.

Resulta consistente con la teoría institucional, desde la perspectiva del entorno como institución, pensar, como argumentaremos más adelante, que esta vía externa de búsqueda de socios aumenta la propensión de las empresas a la cooperación interempresarial frente a otras alternativas. Las empresas que recurren a esta vía entran en una red de relaciones con otros elementos institucionales de su entorno (Zucker, 1987) en la que existen fuertes presiones coercitivas, miméticas y normativas (DiMaggio y Powell, 1983) hacia la cooperación interempresarial como forma organizativa institucionalizada (Zucker, 1987).

Cualquiera de ambas vías de búsqueda de información sobre potenciales socios, interna o externa, puede llevar, con la omisión de la otra, directamente al proceso de selección. No obstante, lejos de ser disjuntas, ambas son compatibles, bien de forma parcial para resolver algún problema concreto, bien complementándose con el fin de disponer de un mayor número de candidatos entre los que seleccionar (Hermosilla y Solá, 1989) y, al mismo tiempo, de información más abundante y de mejor calidad sobre cada uno de ellos.

Concluyendo, la evidencia disponible apunta hacia la naturaleza heurística del proceso de búsqueda de potenciales socios; y subraya la importancia de la información, y la calidad de ésta, como materia prima para la formación del juicio y la toma de decisiones. Así, por la ruta de los heurísticos, de la interpretación de la información y de la formación del juicio, llegamos, de nuevo, al terreno de la percepción y los procesos cognitivos, al dominio de la cognición.

2.1.2. SELECCIÓN DE SOCIOS

Las aportaciones específicas sobre selección de socios son relativamente escasas comparadas con las que se suman al trabajo en otras cuestiones de interés dentro del campo de las relaciones de cooperación interempresarial, e inicialmente se centraron en el caso particular de las *joint ventures* internacionales (Geringer, 1991).

A partir de ahí, un conjunto de aportaciones relacionado con esta cuestión (Porter y Fuller, 1986; Devlin y Bleackley, 1988; Harrigan, 1988b; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Ohmae, 1989; Gyenes, 1991; Lorange y Ross, 1991; Beamish, 1994) analiza, desde una perspectiva estática y en un nivel de análisis organizativo, la influencia que las características de los socios, sus diferencias y similitudes (principalmente de recursos y capacidades, aunque también organizativas y estratégicas), presentan sobre los resultados del acuerdo en términos de éxito-fracaso⁷². En conjunto, esta corriente sugiere que la elección del socio es una variable importante dada su influencia sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos asignados al acuerdo a partir del conjunto de recursos y capacidades disponibles en éste y de las características específicas de los socios. Ciertas aportaciones han introducido una perspectiva normativa al subrayar la necesidad de seleccionar el socio “correcto” (Devlin y Bleackley, 1988; Gyenes, 1991), particularmente cuando el acuerdo implica el compromiso de mercados y/o tecnologías clave para la organización (Geringer y Hébert, 1989; Hamel, Doz y Prahalad, 1989). Adicionalmente, se ha propuesto, desde esta perspectiva, un criterio de complementariedad en la selección (Harrigan, 1988b; Ohmae, 1989; Paap, 1990; Gyenes, 1991; Lorange y Roos, 1991). Sin embargo, una correcta comprensión del proceso de selección requiere la introducción de ciertas consideraciones de carácter estratégico (véanse, por ejemplo, Bleeke y Ernst, 1991, 1995; Geringer, 1991; Parkhe, 1991) ya que, como señala Geringer (1991), el criterio de complementariedad por sí sólo resulta fútil dada la variabilidad de las relaciones cooperativas interempresariales en función del contexto.

Redundando en una idea similar de éxito-fracaso, la adopción de una perspectiva dinámica y un nivel de análisis diádico de la relación han contribuido a la ampliación de la anterior línea de trabajo. Estas aportaciones, sin dejar de lado la complementariedad de recursos, otorgan más peso al análisis de las complementariedades organizativas y estratégicas. Así, se ha propuesto que todo acuerdo de cooperación empresarial genera un determinado contexto, de intercambio o tarea y de interacción, específico⁷³ (por ejemplo,

⁷² La valoración de los resultados del acuerdo es una cuestión controvertida cuya discusión postponemos al epígrafe siguiente.

⁷³ Como vimos en el capítulo previo, desde una perspectiva social, la institucionalización es un proceso de socialización que transforma una serie de transacciones instrumentales en una relación socialmente incrustada, infundiéndola con normas y valores que permiten que se reproduzca y perpetúe más allá de la (continúa)

Doz, 1988, 1996; Dymsha, 1988; Killing, 1988; Parkhe, 1991). Según interpretamos el argumento de Doz (1996), que en nuestra opinión combina y amplía los de Killing (1988) y Parkhe (1991), la especificidad y la complejidad de este contexto se conforman a partir de la interacción dinámica de tres diferenciados conjuntos de componentes aportados inicialmente por los socios del acuerdo: los relativos a los recursos y capacidades, los relativos a la organización y los relativos a la estrategia. Dado que la tarea objeto del acuerdo supondrá, posteriormente, el encuentro entre los contextos de recursos, organizativos y estratégicos de los socios implicados (Killing, 1988; Doz, 1988, 1996), su codefinición establece unas condiciones iniciales de interdependencia e interacción en el acuerdo que condicionan el desarrollo, parte inercial y parte evolutivo, de sus etapas posteriores y los resultados del mismo (Doz, 1996). Pero como algunos autores prescriben (Lorange y Roos, 1991; Lorange, Roos y Brønn, 1992), y tal como se desprende de los argumentos de Ring (2000c), para llegar a esa codefinición, la empresa, esté decidiendo o haya tomado ya la decisión de iniciar la estrategia de cooperación frente a posibles alternativas, tendrá que valorar, definir y concretar previamente, según su propósito y como parte de su proceso interno de formulación de la estrategia de cooperación, el contexto de tarea en que se materializará el desarrollo del acuerdo y las potenciales implicaciones derivadas; argumento que, a su vez, refuerza la idea de la importancia del proceso de evaluación y selección de potenciales socios⁷⁴.

permanencia de sus fundadores (Berger y Luckmann, 1967). Consecuentemente, afirmar que los acuerdos de cooperación adquieren cierta especificidad o identidad propia resulta coherente con una óptica institucional de las relaciones de cooperación interempresarial bajo la consideración de la organización como institución (Zucker, 1987). Además, se podría llegar a la misma conclusión si se considera que el acuerdo de cooperación establece un proceso de intercambio y de interacción entre varias organizaciones distintas y fuera de los límites de éstas (véase Van de Ven, 1976). Por otra parte, que el acuerdo goce de cierta identidad propia no significa que sea independiente de las organizaciones que lo han formado, puesto que se configura a partir de las aportaciones de aquéllas; sin embargo, esa situación de independencia o autonomía no es inusual en algunas *joint ventures*, tal como algunos investigadores apuntan (véase, por ejemplo, Håkanson, 1993; Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996).

⁷⁴ El contexto de tarea del acuerdo, y consecuentemente la interacción, aunque sujetos a evolución (por ejemplo, Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996), quedarán inicialmente determinados, normalmente en la fase de negociación, a partir de la armonización de las expectativas, consideraciones y aportaciones de los diferentes participantes. Sin embargo, cada participante deberá haberse planteado previamente, como parte de su proceso de formulación de la estrategia, sus consideraciones y aportaciones a negociar. De esta forma, las mismas consideraciones unilaterales que, al generar unas determinadas expectativas, orientan la búsqueda y selección de socios tendrán que ajustarse multilateralmente durante la fase de negociación del acuerdo. La idea que pretendemos subrayar aquí es que son esas expectativas y consideraciones sobre el contexto de tarea y la interacción, sujetas a posterior negociación, las que orientan la búsqueda y selección de socios; obviamente, si las expectativas, los intereses o las posiciones de las partes en esas consideraciones no convergen en la negociación, lo más probable es que ésta fracase y el acuerdo no se forme: como apuntamos en la nota 9, posiblemente el proceso de selección se extiende a la fase de negociación.

Una perspectiva diferente, con sus raíces en la sociología, se ha centrado en la naturaleza interactiva de las relaciones cooperativas interempresariales (Ring y Van de Ven, 1994; Gulati, 1995a, 1995b) ubicando el análisis en el vínculo interorganizativo. Desde esta consideración se enfatiza la importancia de la interacción dinámica entre las organizaciones, sus relaciones previas, y el desarrollo de confianza como elementos que influyen cualitativamente en el proceso de selección de socios y en los resultados del acuerdo (Granovetter, 1985; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Håkanson, 1993; Pharke 1993b; Gulati, 1995a, 1995b; Saxton, 1997).

Considerando las diferentes aportaciones y a los efectos de los criterios aplicados en el proceso de selección, podemos anticipar que resulta tan importante la evaluación en términos de las complementariedades derivadas de las características específicas de los potenciales socios, como la evaluación en términos de los patrones de relaciones socioeconómicas que la organización de referencia mantiene con otras organizaciones del entorno⁷⁵.

2.1.2.1. Características Específicas de la Organización: Implicaciones en la Selección

La evidencia disponible parece justificar, dadas las posteriores repercusiones, la necesidad, para la empresa que valore la estrategia de cooperación interempresarial, de establecer un proceso de selección de los potenciales socios en el que se valoren complementariedades de recursos y capacidades, organizativas y estratégicas, así como la relación e interacción entre éstas.

⁷⁵ En relación con estas cuestiones, desde nuestro punto de vista caben dos posibles situaciones en cuanto al proceso de selección y los criterios aplicados en él: una situación típica resulta aquella en la que la empresa en cuestión valora la estrategia de cooperación interempresarial por primera vez, es decir, carece de experiencia cooperativa previa; no menos usual, aunque diferente de la anterior en tanto que introduce implicaciones adicionales, es la situación en la que la organización que valora la estrategia de cooperación cuenta ya con cierta experiencia en su práctica. En este sentido, la experiencia cooperativa que la empresa haya acumulado puede haber generado un proceso de aprendizaje (véanse, por ejemplo, Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997; Simonin, 1997) que puede traducirse en, entre otras cuestiones, un proceso de evaluación-selección más minucioso (véase Pekar y Allio, 1994). Sin embargo, a efectos de la importancia de la interacción dinámica entre las organizaciones, sus relaciones previas y el desarrollo de confianza como elementos que influyen cualitativamente en el proceso de selección de socios y en los resultados del acuerdo; en nuestra opinión, las relaciones cooperativas previas suponen simplemente relaciones adicionales dentro de la red de relaciones socioeconómicas que la organización mantiene con los elementos de su entorno de tarea.

2.1.2.1.1. *Complementariedad de Recursos: Implicaciones*

Una de las razones fundamentales que, como ya apuntábamos, tanto desde la perspectiva de la teoría de la dependencia de recursos, como desde la de la teoría estratégica, justifican la estrategia de cooperación interempresarial es la complementariedad de recursos. Ésta hace referencia a la medida en que los recursos y capacidades de una organización requieren de los recursos y capacidades de otra/s para desarrollar determinada actividad⁷⁶, y tiene su base en la interdependencia (Emerson, 1962; Thompson, 1967; Van de Ven, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978; Oliver, 1990) generada por la diferencia, estática y dinámica, entre las aportaciones de las partes (Parkhe, 1991).

En este sentido, Lado y Kedia (1992) proponen la complementariedad en los recursos como una de las razones necesarias para la elección de la estrategia de cooperación interempresarial frente a la estrategia alternativa de marchar en solitario. Dymsha (1988) establece las contribuciones de recursos complementarios y las consecuentes sinergias derivadas entre los factores críticos de éxito de las *joint ventures* en países en vías de desarrollo. En la misma línea, Gyenes (1991) señala, desde el punto de vista práctico que le confiere su experiencia como Vicepresidente de Operaciones Comerciales de una *joint venture*, la complementariedad de recursos como un factor crítico de éxito y, en consecuencia, como criterio de evaluación y selección de potenciales socios. Ohmae (1989) apunta la necesidad, para poder crear una mutua posición competitiva continuada y un dominio sobre el mercado, de que en la formación de la alianza cada socio contribuya con recursos únicos y capacidades funcionales que le faltan al otro. De forma similar, en un estudio de carácter cualitativo sobre aspectos críticos en la cooperación tecnológica entre grandes empresas y PYMES, Doz (1988) señala la complementariedad de los recursos como la necesidad más obvia para establecer la base inicial de la relación. Sin embargo, la misma complementariedad se encuentra en el origen de conflictos entre las partes, por varias razones (Doz, 1988): la diferente valoración de los recursos que puedan realizar los potenciales socios; la

⁷⁶ La acepción de actividad que utilizamos aquí es la de conjunto de operaciones o tareas que, normalmente, constituirán el objeto de la cooperación. Nótese que la actividad entendida en estos términos no tiene por que (continúa)

necesidad de una complementariedad dinámica de los recursos que se extienda, más allá de la etapa inicial, al posterior desarrollo de la relación; y la problemática de la valoración, *a priori*, de esta complementariedad, tanto inicial, como dinámica. Harrigan (1988b) argumenta que es más probable que la relación cooperativa tenga éxito si las misiones, recursos, capacidades directivas y otros atributos de los socios se complementan, porque tal complementariedad genera un ajuste estratégico en el que el poder de negociación de las partes se equipará; además, afirma que aunque la complementariedad de las necesidades que llevan a los socios a una relación de cooperación particular genera una interdependencia entre ellos que tiene un efecto estabilizador sobre la relación en términos de supervivencia y duración, las mismas asimetrías que generan tal interdependencia pueden resultar perjudiciales para la relación en términos de éxito porque exacerbaban diferencias entre los socios en la valoración de actividades. También Beamish (1994) concluye que, en las *joint ventures* en países en vías de desarrollo, las aportaciones de recursos y capacidades complementarias, y la consecuente interdependencia que establecen entre los socios influyen sobre el éxito, en términos de viabilidad a largo plazo, del acuerdo.

Por lo tanto, según un argumento de complementariedad de recursos basada en la diversidad entre las partes, la importancia crucial de la valoración y selección de socios radica en que dicha complementariedad se erige como condición inicial necesaria para la formación del acuerdo además de, como hemos observado, generar una interdependencia entre las partes con un efecto estabilizador sobre la supervivencia y duración de la relación (Harrigan, 1988b; Geringer, 1991; Beamish, 1994; Inkpen y Beamish, 1997).

Sin embargo, esta complementariedad y consecuente interdependencia introducen cierta problemática que igualmente debería ser anticipada y considerada en el proceso de selección.

Así, por un lado, la evidencia indica que las implicaciones derivadas de complementariedad e interdependencia dependerán, en gran medida, del propósito con que las partes afronten la colaboración (Pucik, 1988, 1991; Westney, 1988; Hamel, 1991;

coincidir, aunque podría hacerlo, ni con el concepto de negocio, ni con el de actividad como parte discreta de la cadena de valor de la organización

Parkhe, 1991; Bleeke y Ernst, 1995; Inkpen y Beamish, 1997). En este sentido, la estabilidad de la relación viene determinada por el equilibrio en el poder de negociación de las partes, equilibrio que se mantendrá en la medida en que se mantenga la interdependencia entre ellas (Pucik, 1988, 1991; Hamel, 1991; Parkhe, 1991; Bleeke y Ernst, 1995; Inkpen y Beamish, 1997). Pero si el propósito de las partes, o de alguna de ellas, trasciende del mero acceso a los recursos/capacidades de la otra y se orienta hacia la interiorización de las capacidades de los socios (Pucik, 1988, 1991; Westney, 1988; Hamel, 1991) por medio de la réplica y/o imitación (Teece, Pisano y Shuen, 1997), entonces la relación, consecuentemente con una lógica de aprendizaje (Menguzzato, 1992a, 1995), se convertirá en una “carrera de aprendizaje” (Hamel, 1991). En estas circunstancias, las asimetrías de aprendizaje cambiarán el poder de negociación dentro de la relación, generando, como resultado extremo, un patrón de dependencia unilateral, en vez de bilateral o multilateral, desestabilizador para la relación (Pucik, 1988, 1991; Westney, 1988; Hamel, 1991; Parkhe, 1991; Bleeke y Ernst, 1995; Inkpen y Beamish, 1997). Parece conveniente, por tanto, además de anticipar y comprender el propósito estratégico de los potenciales socios, valorar las diferentes aportaciones, en términos de recursos o capacidades, debido a las diferentes consideraciones a efectos de réplica o imitación que unos y otras introducen.

Por otro lado, la relevancia, para la actividad objeto del acuerdo, de los recursos y capacidades aportados por los socios, y la asociada interdependencia que se genere entre ellos, presentan implicaciones directas sobre la complejidad de tarea e indirectas sobre la complejidad organizativa del acuerdo (Thompson, 1967; Doz, 1988, 1996; Killing, 1988). En este sentido, Thompson (1967) establece una tipología de la interdependencia en las organizaciones⁷⁷ que coherentemente se extiende a las relaciones interorganizativas (Borys y Jemison, 1989; Lado y Kedia, 1992; Escribá, 1999). La naturaleza de la interdependencia viene determinada conjuntamente por las asimetrías en las dotaciones de recursos/capacidades de los participantes y por la actividad objeto del

⁷⁷ Thompson (1967) establece la interdependencia mancomunada como la relación en la que cada unidad de la organización contribuye de manera autónoma y discreta a la actuación global de la organización; la interdependencia secuencial como la relación en serie por la que las salidas de una unidad organizativa operan como entradas de otra, y así sucesivamente; y la interdependencia recíproca como la relación bilateral entre unidades organizativas, de forma que las salidas de una se convierten en las entradas de otra, y viceversa. Cada forma de interdependencia, en el orden descrito, es más fuerte que las anteriores; y, además, (continúa)

acuerdo, y cada tipo de interdependencia (mancomunada, secuencial y recíproca), en su orden, es progresivamente más difícil de coordinar porque contiene grados crecientes de contingencia (Thompson, 1967); hecho que, a su vez, incrementa la complejidad de tarea del acuerdo. Según los argumentos de Killing (1988) y la evidencia aportada por Doz (1988, 1996), la mayor complejidad de tarea, *caeteris paribus*, condiciona una más frecuente y menos rutinaria interacción entre las partes, siendo estas características de la interacción las que finalmente determinan la mayor complejidad organizativa de la relación⁷⁸. Consecuentemente, parece conveniente anticipar y valorar adicionalmente, por sus implicaciones en la posterior implementación del acuerdo, el tipo de interdependencia que se generará a partir de las contribuciones de recursos/capacidades de las partes y de la actividad objeto de la relación.

Finalmente, queda por responder el cómo determinar esta tan laureada complementariedad en los recursos o, en otras palabras, qué determinantes en la base de tal complementariedad guían los criterios de selección a aplicar. En este sentido, la evidencia empírica en *joint ventures* internacionales apunta en la dirección de que una valoración adecuada de la complementariedad pasa por una serie de consideraciones estratégicas. De esta forma, la ponderación de los criterios de selección debe reflejar la importancia relativa, percibida por la empresa, de las diferentes contribuciones que el potencial socio puede realizar para la mejora de la posición competitiva de ésta y para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible (Geringer, 1991). Concretamente, la importancia relativa de los criterios de selección de socios relacionados con la complementariedad de recursos será contingente respecto al contexto estratégico del acuerdo; particularmente respecto a los factores competitivos clave para la actividad objeto del acuerdo y respecto a la posición competitiva, actual y potencial, de la empresa de referencia en tales factores (Geringer, 1991). En consecuencia, la organización de referencia, en su proceso de formulación de la estrategia de cooperación empresarial y con el fin de determinar los criterios de la necesaria complementariedad en la selección, debería analizar los factores competitivos clave requeridos por la actividad objeto del

las tres formas de interdependencia forman una escala de tipo Guttman ya que las formas más fuertes implican a las anteriores, pero no a la inversa (Thompson, 1967).

⁷⁸ Killing (1988) propone la confianza entre las partes como variable mediadora en la relación entre complejidad de tarea y complejidad organizativa; la confianza actuaría alterando la naturaleza y frecuencia de (continúa)

acuerdo (qué pretende hacer y qué se necesita), su posición competitiva unilateral en esos factores (con qué y con qué no cuenta) y las posibilidades efectivas de un desarrollo endógeno de tales capacidades (qué y qué no necesitará a medio y largo plazo).

A modo de conclusión, la evidencia disponible pone de manifiesto la necesidad de valorar: la actividad objeto del acuerdo y sus requisitos competitivos; la dotación competitiva propia, inicial y potencial, en tal actividad; con base en los requerimientos competitivos de la actividad, la complementariedad de recursos y capacidades, inicial y dinámica; el propósito estratégico, propio y de los potenciales socios; la naturaleza tangible o intangible, tácita o explícita, de las diferentes aportaciones; y el tipo de interdependencia que se generará a partir del conjunto de contribuciones. El problema radica en que la mayor parte de estas valoraciones se realizan, dado el contexto de incertidumbre existente, en función de percepciones y, a partir de la información disponible, mediante procesos de inferencia (Doz, 1988, 1996; Harrigan, 1988b; Geringer, 1991); además, el problema se ve adicionalmente agravado si la organización no cuenta con experiencia previa en la actividad (Doz, 1988, 1996), en el ámbito geográfico de las operaciones (Doz, 1988; Parkhe, 1991; Beamish, 1994; Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997; Inkpen y Beamish, 1997), y/o en la estrategia de cooperación interempresarial (Westney, 1988; Pekar y Allio, 1994; Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997; Simonin, 1997).

2.1.2.1.2. *Complementariedad Organizativa: Implicaciones*

La complementariedad organizativa hace referencia a las similitudes organizativas entre las partes (Parkhe, 1991). Así, a diferencia con la complementariedad en los recursos, que, como hemos desarrollado, mantiene una relación directa con las diferencias en las aportaciones de los socios; la complementariedad organizativa está, en principio, inversamente relacionada con las diferencias organizativas entre los socios del acuerdo de cooperación (Parkhe, 1991) y afecta a los resultados del acuerdo a partir de sus efectos sobre la interrelación entre las partes (Geringer, 1991). En este sentido, el establecimiento de una cooperación cordial y un ajuste mutuo depende, parcialmente, de

la interacción. Aunque, como el mismo Killing (1988) señala, si las partes no han mantenido una relación previa es difícil que hayan podido desarrollar algún nivel de confianza.

las características organizativas de las partes (Geringer, 1991; Parkhe, 1991; Doz, 1996); cuanto más difieran las partes en términos de sus percepciones del entorno, sus sistemas organizativos, sus rutinas operativas, etc., más probable es que las dificultades en la cooperación y el ajuste se incrementen (Parkhe, 1991; Håkanson, 1993; Doz, 1996).

Algunos autores (Saxton, 1997; Escribá, 1999) ubican el fundamento del concepto de similitud entre los socios del acuerdo, y particularmente las nociones de complementariedad organizativa y estratégica, en la literatura sobre diversificación según el argumento de que, a partir del trabajo de Chandler (1962), se ha demostrado que la diversificación no relacionada ofrece unos resultados inferiores para la empresa; lo que, a su vez, permite afirmar que una organización difícilmente puede gestionar negocios que desconoce. Sin embargo, este argumento no resulta coherente con las aportaciones de los trabajos sobre diversificación en la medida en que la relación entre tipo de estrategia de diversificación seguida y resultados obtenidos es contradictoria e inconclusa y, en consecuencia, falta todavía indagar en la cuestión de los beneficios diferenciales de la diversificación relacionada frente a la diversificación no relacionada (Datta, Rajagopalan y Rasheed, 1991). Además, algunos de los trabajos que constituyen la base temprana de la teoría de la dependencia de recursos ya observan y reconocen la importancia de la similitud entre las organizaciones como factor indicador cualitativo de los tipos de organizaciones que probablemente inicien relaciones de cooperación interorganizativa (Van de Ven, 1976).

La importancia particular de la complementariedad organizativa se argumenta inicialmente en una corriente de trabajo posterior, que indaga en el efecto mediador del proceso de implementación sobre la relación entre diversificación y resultados empresariales. Concretamente, los trabajos de Jemison y Sitkin (1986a, 1986b) analizan, desde una perspectiva teórica, la influencia de diferentes factores organizativos y estratégicos sobre los resultados de la adquisición como vía de implementación de la estrategia de diversificación relacionada. Estos autores introducen, y diferencian, los conceptos de ajuste organizativo y ajuste estratégico; y resaltan la importancia de que la empresa valore *a priori* el ajuste que se producirá con cada uno de los diferentes candidatos (Jemison y Sitkin, 1986a). Los autores argumentan que el ajuste estratégico (o similitudes entre las organizaciones en términos de tecnología, productos y mercados) difiere del ajuste organizativo (o similitudes en términos de procesos organizativos tales

como prácticas culturales, características de personal y sistemas administrativos). Para realizar las sinergias potenciales de la adquisición, las organizaciones deben tener culturas y enfoques de toma de decisiones estratégicas similares, es decir, un ajuste organizativo (Jemison y Sitkin, 1986a, 1986b). Sin embargo, los autores también proponen una serie de factores no considerados en la investigación previa sobre adquisiciones que, presentes en las fases iniciales del proceso de adquisición, operan como impedimentos y conducen a una inadecuada consideración del ajuste, fundamentalmente organizativo, y, por tanto, afectan indirectamente a los resultados de la adquisición. Estos impedimentos son (Jemison y Sitkin, 1986a, 1986b): la segmentación de tareas, que genera dificultades de integración de los distintos análisis conceptuales y operativos; la escalada impulsiva con la adquisición, que, al producir un deseo creciente de concluir el proceso cuanto antes y un exceso de confianza, da lugar a soluciones prematuras; la ambigüedad en las expectativas, que, aunque resulta útil en las fases iniciales, paradójicamente es el origen de importantes problemas en la fase de integración; y la incorrecta aplicación del sistema de gestión, que tiene su origen en la imposición de las prácticas directivas de la empresa adquirente sobre la adquirida.

A partir de aquí son abundantes los trabajos sobre cooperación interempresarial que, de forma general, ponen de manifiesto, tanto desde una perspectiva estática (Devlin y Bleackley, 1988; Harrigan, 1988b; Gyenes, 1991), como más dinámica (Doz, 1988, 1996; Dymsha, 1988; Killing, 1988; Parkhe, 1991; Håkanson, 1993; Saxton, 1997), la influencia de la complementariedad organizativa entre los socios sobre los resultados del acuerdo.

El fundamento de esta relación entre similitud organizativa y resultados del acuerdo está, desde nuestro punto de vista, íntimamente relacionado con una serie de aportaciones sobre las creencias en las organizaciones (Sproull, 1981), la memoria organizativa (Nelson y Winter, 1982; Walsh y Ungson, 1991), las organizaciones como sistemas de interpretación (Daft y Weick, 1984) y el concepto de “lógica dominante” (Bettis y Prahalad, 1995). Estas aportaciones, todas ellas revisionistas y de carácter teórico, asumen una posición intermedia entre los enfoques más voluntaristas y las perspectivas más deterministas de la organización, y presentan como un elemento en común la idea de que la interacción conjunta de las características del entorno, de las características de las estrategias de las organizaciones y de sus características

organizativas va configurando la cognición de la organización, o las creencias de la organización según Sproull (1981), la memoria organizativa según Nelson y Winter (1982) y Walsh y Ungson (1991), el sistema de interpretación según Daft y Weick (1984), y la cognición directiva según Bettis y Prahalad (1995); pero, a la vez, las creencias, la memoria organizativa, los procesos de interpretación, la cognición directiva, los sistemas cognitivos en fin, determinan las estrategias de las organizaciones, sus estructuras y características organizativas, y el entorno que representen a su alrededor⁷⁹. Estos trabajos, cada uno con su nomenclatura, adicionalmente coinciden en la dificultad de medida de esos sistemas cognitivos. Luego, si estos argumentos son correctos, como lo parecen a la vista de la evidencia en la que se fundamentan, y las características organizativas y de la estrategia determinan, y a la vez son determinadas por, los sistemas cognitivos, ¿cómo pueden relacionarse y entenderse organizaciones con creencias, memorias, interpretaciones y cogniciones directivas diferentes?

Sin embargo, la evidencia empírica en el campo de la cooperación interempresarial resulta contradictoria e inconclusa y, en consecuencia, también las aportaciones relativas al proceso de selección. Así, en una muestra de acuerdos de I+D, Håkanson (1993) concluye que los contactos previos entre los potenciales socios disminuyen el riesgo de fracaso porque, al generar el necesario conocimiento recíproco entre ellos, parece que ayudan a evitar, entre otras, dificultades debidas a diferencias en la cultura corporativa; sin embargo, igualmente concluye que los problemas derivados de diferencias culturales no permiten discriminar entre acuerdos exitosos y no exitosos porque, con una apropiada gestión del acuerdo, pueden ser resueltos en la fase de implementación. En una muestra de acuerdos de todo tipo realizados por empresas químicas de diferentes nacionalidades, Saxton (1997) encuentra que las similitudes organizativas entre los socios están inversamente relacionadas, tanto con los resultados del acuerdo, como con la satisfacción inicial de las partes con el acuerdo; y concluye que estos resultados podrían indicar que la importancia atribuida al ajuste organizativo en los trabajos sobre adquisiciones no es extensiva a los acuerdos de cooperación.

⁷⁹ Nótese la consistencia de este argumento, tanto con el de la relación circular entre características organizativas, y adicionalmente estratégicas, y procesos de aprendizaje organizativo; como con el de la relación entre cognición y comportamiento (véase la nota 57).

Una de las corrientes que recientemente más ha indagado en la importancia de la similitud organizativa y sus implicaciones en los resultados del acuerdo es la del aprendizaje organizativo. Dentro de esta corriente encontramos dos líneas de estudio diferentes.

Una de ellas, tomando como nivel de análisis la relación diádica, ha indagado en el efecto mediador de los procesos de aprendizaje organizativo entre las asimetrías iniciales de las partes y los resultados del acuerdo (Parkhe, 1991; Doz, 1996); en esta línea el objeto de aprendizaje organizativo es la interacción en la relación generada por las condiciones iniciales, el propio proceso de cooperación. Así, consistentemente con los hallazgos de Håkanson (1993), se ha argumentado teórica (Parkhe, 1991) y empíricamente (Doz, 1996) la idea de que los efectos perniciosos de las diferencias organizativas (y también los de las relativas a la orientación estratégica) entre las partes pueden ser, hasta cierto punto, superados por ciclos iterativos de aprendizaje organizativo que mitigan su impacto sobre la relación y, en consecuencia, promueven la longevidad y eficacia de ésta. Pero desde las mismas aportaciones, al mismo tiempo, se reconoce que características organizativas tales como la cultura corporativa, las prácticas directivas y la estructura organizativa mantienen una relación circular con los procesos de aprendizaje organizativo⁸⁰; es decir, determinan los procesos de aprendizaje organizativo y son, a la vez, un resultado de los mismos procesos de aprendizaje organizativo (Parkhe, 1991; Doz, 1996). Entonces, ¿cómo se relacionan finalmente las características organizativas de las partes con los resultados del acuerdo? El propio Parkhe (1991) propone, adoptando un punto de vista contingente, que se puede esperar que el grado de aprendizaje organizativo necesario para un determinado nivel de longevidad del acuerdo sea conmensurable con el grado de diversidad entre las organizaciones; pero, ¿hasta qué punto pueden superarse unas asimetrías extremas por medio de procesos de aprendizaje organizativo? Sin responder directamente a esta cuestión, la conclusión general de estos trabajos es que las diferencias organizativas entre las partes afectan a los resultados del acuerdo agudizando la dificultad de su

⁸⁰ Nótese que esta relación circular entre características organizativas, y adicionalmente estratégicas, y procesos de aprendizaje organizativo ya ha sido argumentada y discutida, dentro del epígrafe de la teoría de la estrategia en el capítulo precedente, en los apartados dedicados al modelo basado en los recursos. En relación con esta cuestión pueden verse, adicionalmente, Hedberg (1981); Fiol y Lyles (1985); Levitt y March (1988); Pucik (1988, 1991); March (1991); Levinthal y March (1993); y, Child (1997).

implementación; sus efectos sobre los resultados finales son función de la calidad de la gestión (Håkanson, 1993), o de la calidad del aprendizaje organizativo (Parkhe, 1991; Doz, 1996), con que se desarrolle la fase de implementación. En consecuencia, aunque parece conveniente seleccionar socios con características organizativas similares, no se aporta evidencia sobre los criterios para valorar tal similitud.

Una segunda línea de trabajo, desde la perspectiva del modelo basado en los recursos y adoptando un nivel de análisis eminentemente organizativo, se ha centrado en el análisis de las características de los socios que determinan un efectivo aprendizaje organizativo en el seno del acuerdo de cooperación cuando éste se inicia con un propósito de aprendizaje (Hamel, 1991; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Inkpen y Beamish, 1997; Lane y Lubatkin, 1998); desde esta perspectiva el resultado del acuerdo de cooperación es el propio aprendizaje organizativo, cuyo objeto lo constituyen los diferentes recursos y capacidades de la otra parte necesarios para el desarrollo competitivo propio. Estas aportaciones argumentan que la similitud organizativa entre los socios afecta a los resultados del acuerdo porque facilita la apropiación del conocimiento explícito y, fundamentalmente, tácito; consistentemente con las aportaciones de Sproull (1981), Nelson y Winter (1982), Daft y Weick (1984), Walsh y Ungson (1991), y Bettis y Prahalad (1995), una de las condiciones necesarias para que se produzca un aprendizaje efectivo, en el seno del acuerdo de cooperación, es que las organizaciones participantes tengan un marco de referencia común (Hamel, 1991; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Inkpen y Beamish, 1997; Lane y Lubatkin, 1998). En esta línea, en una muestra de acuerdos bilaterales de todo tipo implicando al menos a una empresa estadounidense, Mowery, Oxley y Silverman (1996) encuentran, entre otros resultados y consistentemente con los hallazgos de Cohen y Levinthal (1990), que el grado de interiorización, por parte de una organización, de las capacidades tecnológicas del socio está directamente relacionado con el nivel de coincidencia tecnológica inicial entre ellos. Partiendo también del mismo concepto de capacidad de absorción de Cohen y Levinthal (1990), pero reconceptuándolo como un constructo de aprendizaje de nivel diádico, Lane y Lubatkin (1998) encuentran, en una muestra de acuerdos de cooperación en I+D entre empresas farmacéuticas y de biotecnología, que el efectivo aprendizaje organizativo de las capacidades del socio depende de la similitudes existentes entre sus bases de conocimiento, entre sus lógicas dominantes, y, especialmente, entre sus estructuras organizativas y políticas de retribución. De esta evidencia se desprenden

importantes implicaciones relacionadas con el proceso de selección. Por un lado, la importancia de conocer y anticipar el propósito, colaborador o competitivo (Hamel, 1991), con el que los potenciales socios afrontan la cooperación. Por otra parte la importancia de valorar, en las alianzas de aprendizaje, la complementariedad organizativa como base para la interiorización de las capacidades del socio que permitan la generación dinámica de las capacidades propias (Hamel, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997); y, directamente relacionada, la necesidad de establecer salvaguardas de protección contra comportamientos oportunistas que pueden generar asimetrías de aprendizaje (Hamel, 1991; Lane y Lubatkin, 1998) y, en consecuencia, la erosión de las capacidades clave de la organización (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Lei, 1993; Lorange, 1997).

Otra corriente de trabajo relacionada con la anterior, que ha estudiado la estrategia de cooperación, también ha indagado en la importancia de la similitud organizativa y sus implicaciones en los resultados del acuerdo. Desde esta perspectiva las características organizativas analizadas se han circunscrito a aspectos culturales, bien relacionados con la cultura nacional de las partes, bien relativos a sus culturas organizativas. Sin embargo, la comprensión de la conexión entre cultura y cooperación, y de sus implicaciones sobre el comportamiento organizativo, es todavía incipiente y se encuentra en fase de desarrollo (Chen, Chen y Meindl, 1998). Sin duda, a esto contribuye el hecho de que el concepto de cultura recoge un fenómeno multidimensional y complejo⁸¹ que engloba toda una serie de valores, creencias y normas, muchas de las cuales son sutiles, intangibles y difíciles de medir (Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997). De forma igualmente consistente con las aportaciones de Sproull (1981), Nelson y Winter (1982), Daft y Weick (1984), Walsh y Ungson (1991), y Bettis y Prahalad (1995), las diferencias culturales, tanto nacionales como organizativas, entre los

⁸¹ Efectivamente se trata de un fenómeno complejo y multidimensional (Zeira y Shenkar, 1990; Parkhe, 1991). En este sentido, por ejemplo, Parkhe (1991) distingue entre las siguientes dimensiones de diversidad entre empresas: cultura social, contexto nacional, cultura corporativa, orientación estratégica, y prácticas de gestión y organización; y apunta que, dado que normalmente las distintas dimensiones en la tipología están interrelacionadas, no pueden ser tratadas como mutuamente exclusivas (1991: 583). Por otra parte, y consistentemente con los fundamentos de la teoría institucional (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1987) y de la teoría evolutiva de las organizaciones (Nelson y Winter, 1982) la cultura nacional y, fundamentalmente, la cultura corporativa u organizativa mantienen una relación cíclica con las características estratégicas y organizativas de las organizaciones; los trabajos que se han ocupado de estas cuestiones culturales han apuntado esta relación y han dejado la cuestión de la causalidad en el aire (véase, por ejemplo, Parkhe, 1991, 1993c).

socios han sido señaladas como uno de los factores que influye negativamente sobre la implementación del acuerdo (Doz, 1988, 1996; Harrigan, 1988b; Paap, 1990; Parkhe, 1991, 1993c; Newman, 1992; Thompson, 1996) generando una falta de comprensión entre las partes y, consecuentemente, tensiones y conflictos difíciles de resolver. En este sentido, Zeira y Shenkar (1990), que definen la cultura corporativa como un cuerpo de normas resistentes al cambio e históricodependientes, plantean la necesidad de que, como base para la comprensión recíproca en las *joint ventures* internacionales, las partes cuenten con culturas organizativas complementarias y, en particular, con culturas corporativas internacionales, entendida ésta como los valores que definen lo correcto y lo incorrecto y especifican las preferencias generales de la organización respecto a las operaciones internacionales, también complementarias; es decir, que no sean incompatibles aunque difieran. En una muestra de empresas estadounidenses comprometidas con la internacionalización, Agarwal y Ramaswami (1992) encuentran que la distancia sociocultural, o distancia en cuanto a cultura social y contexto nacional en términos de Parkhe (1991), lleva a la preferencia por la propiedad mayoritaria en *joint ventures* con el fin de preservar el control. En línea similar, a partir de la constatación de que distintas culturas nacionales varían en cuanto a niveles sociales de confianza, Shane (1992) encuentra evidencia de que la cultura nacional genera diferencias en las percepciones sobre costes de transacción que influyen en la preferencia por los acuerdos de cooperación frente a otras alternativas. En una muestra multisectorial de acuerdos diádicos entre empresas de diferentes nacionalidades, y utilizando la perspectiva de la teoría de juegos, Parkhe (1993c) aporta evidencia de que las diferencias entre los socios en cuanto a cultura social y corporativa ejercen un efecto mediador entre la estructura del acuerdo y los resultados del mismo; y concluye sobre la necesidad de centrar la atención directiva en las características estructurales del acuerdo en función de la nacionalidad del socio. Reforzando estas ideas, Thompson (1996) argumenta que el funcionamiento de los mecanismos de cumplimiento de las cláusulas del acuerdo puede resultar distorsionado en un contexto internacional y como, en consecuencia, las diferencias en culturas nacionales dificultan la formación de juicios sobre la probabilidad de que se ejecute el cumplimiento de las cláusulas del mismo, o sobre el riesgo de interacción. En otra muestra sobre los movimientos de expansión nacional e internacional de las mayores empresas holandesas, Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell (1997) ofrecen evidencia de que la longevidad de las *joint ventures* internacionales, tomada como indicador de la *performance* del acuerdo, disminuye con el aumento de la distancia cultural entre los

países de los socios; principalmente, las diferencias culturales nacionales que resultan especialmente problemáticas en los acuerdos de cooperación internacionales, por las implicaciones que conllevan, son las relativas a la dimensión⁸² de “evitación de la incertidumbre” (Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell, 1997). En esta misma línea, una aportación teórica reciente propone que la dimensión “individualismo-colectivismo” de la cultura nacional ejerce efectos diferenciados, según la naturaleza “individualista” o “colectivista” de la cultura nacional en cuestión, sobre varios mecanismos cooperativos como son los objetivos de orden superior, la identidad de grupo, la confianza, la evaluación de la *performance*, la comunicación, o la distribución de recompensas (Chen, Chen y Meindl, 1998); también Thompson (1996) argumenta que esta misma dimensión de la cultura nacional, cuyos polos discriminan las sociedades orientales de las occidentales, influye de forma diferenciada sobre los mecanismos de cumplimiento de las cláusulas del acuerdo de cooperación. Sin embargo, aun conllevando las comentadas dificultades en el desarrollo del acuerdo, los aspectos culturales nacionales introducen la curiosa paradoja de ser uno de los motivos desencadenantes de la cooperación interempresarial internacional (Contractor y Lorange, 1988; Beamish, 1994) al erigirse ésta como una estrategia óptima para el acceso y aprendizaje del conocimiento local, poseído por el potencial socio, cuando la empresa foránea pretende iniciar sus operaciones en un país con elevada distancia sociocultural en el que no cuenta con experiencia previa (Inkpen y Beamish, 1997)⁸³. Por otra parte, lo incipiente y la falta de

⁸² La concreción de las dimensiones de la cultura, tanto nacional, como corporativa u organizativa, se debe a las aportaciones de Hofstede (por ejemplo, 1989, 1998). Así, por un lado, Hofstede encuentra cuatro dimensiones que se generan a partir de los valores mantenidos y que recogen las diferencias en culturas nacionales: 1) grande *versus* pequeña distancia de poder, 2) fuerte *versus* débil evitación de la incertidumbre, 3) individualismo *versus* colectivismo, y 4) masculinidad *versus* feminidad. Por otro lado, encuentra seis dimensiones que tienen su origen en las prácticas organizativas percibidas y que recogen las diferencias en culturas organizativas: 1) orientación hacia los procesos *versus* orientación hacia los resultados, 2) orientación hacia los empleados *versus* orientación hacia la tarea, 3) parroquial *versus* profesional, 4) sistema abierto *versus* sistema cerrado, 5) control rígido *versus* control laxo, y 6) normativa *versus* pragmática. La explicación detallada de estas dimensiones, su fundamento teórico, y la metodología seguida para su extracción y delimitación pueden verse en Hofstede (1998). Respecto a las implicaciones de las diferencias en la dimensión “evitación de la incertidumbre” de la cultura nacional, Hofstede (1989) sugiere que son potencialmente muy problemáticas en la cooperación internacional porque están correlacionadas con diferencias en la tolerancia al riesgo y en la formalización. En este sentido, Barkema, Shenkar, Vermeulen y Bell (1997) añaden que es probable que las diferencias en esta dimensión de la cultura nacional sean perjudiciales para las *joint ventures* internacionales porque la incertidumbre es una característica inherente a las operaciones en un entorno foráneo y porque tales diferencias implican un contraste de las expectativas sobre lo predecible del comportamiento del socio; de hecho, en su muestra encuentran un efecto negativo de las diferencias en evitación de la incertidumbre sobre la longevidad de las *joint ventures* internacionales.

⁸³ Téngase en cuenta que, dado que implícitamente asume la naturaleza de capacidad de este conocimiento poseído por el socio potencial, este argumento obedece, dentro de una perspectiva basada en los recursos de la cooperación interempresarial, a una de las corrientes del aprendizaje organizativo ya discutidas.

desarrollo de esta corriente de trabajo sobre el análisis de los aspectos culturales en las relaciones cooperativas interempresariales, junto con la complejidad dimensional del concepto de cultura, no permiten concluir mucho más allá de la importancia de estos aspectos en las mismas y, en consecuencia, la ya apuntada recomendación de cautela de Parkhe (1993c).

Finalmente, diferentes argumentos teóricos (véanse, entre otros, Doz, 1988; Killing, 1988; Geringer, 1991) y cierta evidencia empírica (véase Doz, 1996) apuntan implícitamente a la interacción entre complementariedad organizativa y complementariedad de recursos. Estas aportaciones señalan que, dado que la complementariedad organizativa (y también la complementariedad estratégica) incide en el acuerdo a través de sus implicaciones en la relación o interacción entre las partes (Geringer, 1991), sus efectos, y consecuentemente su consideración previa, se tornan especialmente relevantes en la medida en que se incrementan la complejidad y frecuencia de la interacción entre las partes (Doz, 1988, 1996; Killing, 1988), es decir, cuando se incrementa la complejidad organizativa del acuerdo (Killing, 1988). Pero, como ya hemos discutido, la naturaleza y frecuencia de la interacción, y por tanto la complejidad organizativa del acuerdo, dependen inicialmente de, entre otros factores, la actividad objeto del acuerdo y las aportaciones de recursos de las partes. En consecuencia, el grado de interdependencia que, a partir de la actividad objeto del acuerdo y de las diferentes asimetrías de recursos, se genere entre las organizaciones participantes en el acuerdo condicionará la importancia del ulterior ajuste organizativo entre las mismas.

A pesar de la falta de homogeneidad de la evidencia, debida a los diferentes fundamentos en los que se asientan las aportaciones, y de las aparentes contradicciones que presenta, el examen profundo de la misma nos permite extraer ciertas conclusiones. Así, parece claro que la importancia de la complementariedad organizativa entre las partes depende del propósito con que éstas afronten la relación (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Hamel, 1991; Lei, 1993; Lorange, 1997; Lane y Lubatkin, 1998), y de la naturaleza y frecuencia de la interacción necesaria entre las partes en función de la complejidad de la tarea objeto del acuerdo (Killing, 1988; Geringer, 1991; Doz, 1996). Es probable incluso que, tal como propone Saxton (1997), la relación entre similitudes organizativas de las partes y resultados del acuerdo no sea lineal, argumento al que nos

adherimos. De esta forma, cierto grado de similitud resultará necesario con el fin de que las partes se entiendan en la dinámica diaria; si la asimetría entre las partes es demasiado grande, los resultados se resentirán, ya en la implementación del acuerdo, debido al conflicto y elevado esfuerzo de gestión derivados de la falta de entendimiento recíproco (Parkhe, 1991; Håkanson, 1993; Doz, 1996); por el contrario, superado cierto umbral de similitud los resultados se resentirán al perderse los beneficios de la complementariedad cuando el propósito de las partes es la interiorización de las capacidades del otro mediante un proceso de aprendizaje organizativo (Hamel, 1991; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Lane y Lubatkin, 1998).

Al mismo tiempo, quedan importantes cuestiones por resolver: ¿hasta qué punto son determinantes de los resultados del acuerdo las diferentes dotaciones culturales de los socios?; ¿cómo anticipar y evaluar *a priori* tanto el propósito estratégico, como las diferentes características organizativas, del potencial socio?; en ese proceso de evaluación previo a la formación del acuerdo, ¿no podrían producirse, tal y como sugieren algunas aportaciones (Auster, 1994; Schwenk, 1994), impedimentos similares a algunos de los que Jemison y Sitkin (1986a) proponen en el contexto de las adquisiciones relacionadas?

La necesaria evaluación se ve agravada en aquellos casos en los que las organizaciones no cuentan con algún tipo de vínculo, directo o indirecto, previo que haya propiciado un mejor conocimiento mutuo entre las partes. Esto ha llevado a algunos autores a proponer un acercamiento paulatino entre las empresas mediante el establecimiento inicial de acuerdos relativamente triviales que sirvan como “prueba de fuego”, y que se constituyan como fase previa a los acuerdos más trascendentales (Killing, 1988; Parkhe, 1991; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Håkanson, 1993; Saxton, 1997).

2.1.2.1.3. *Complementariedad Estratégica: Implicaciones*

Como ya hemos adelantado, la importancia de la complementariedad estratégica se argumenta inicialmente en el trabajo de Jemison y Sitkin (1986a), quienes discuten teóricamente la influencia de diferentes factores organizativos y estratégicos sobre los resultados de la adquisición como vía de implementación de la estrategia de

diversificación relacionada. Estos autores introducen, y diferencian, los conceptos de ajuste organizativo y ajuste estratégico; y resaltan la importancia de que la empresa valore *a priori* el ajuste que, en ambos aspectos, se producirá con cada una de las diferentes organizaciones candidatas (Jemison y Sitkin, 1986a).

A partir de aquí son también abundantes los trabajos sobre cooperación interempresarial que, de forma general, resaltan, desde una perspectiva estática (Porter y Fuller, 1986; Devlin y Bleackley, 1988; Harrigan, 1988a, 1988b; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Zeira y Shenkar, 1990; Gyenes, 1991; Lado y Kedia, 1992; Menguzzato, 1992b; Pearce, 1997) y más dinámica (Doz, 1988, 1996; Dymsha, 1988; Parkhe, 1991; Håkanson, 1993; Saxton, 1997), la influencia de la complementariedad estratégica entre los socios sobre los resultados del acuerdo.

Ahora bien, ciertas consideraciones, ya apuntadas en el capítulo previo, extienden sus implicaciones hasta la discusión que nos ocupa. Así, aunque entre las diferentes aportaciones hay un claro consenso sobre la importancia de la complementariedad estratégica de las empresas participantes en el acuerdo para los resultados del mismo, la amplitud de factores que engloba el concepto de estrategia, su naturaleza intangible y su carácter dinámico (véanse, por ejemplo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Mintzberg, Quinn y Ghoshal, 1998) han dificultado el contraste empírico, limitando, en consecuencia, la evidencia empírica disponible.

Por otra parte, de forma similar al caso de la complementariedad organizativa, y teniendo en cuenta la ya apuntada diversidad de enfoques sobre la estrategia, un sólido fundamento de la relación entre similitud estratégica y resultados del acuerdo podemos encontrarlo en las aportaciones de Sproull (1981), Nelson y Winter (1982), Daft y Weick (1984), Walsh y Ungson (1991) y Bettis y Prahalad (1995).

Así, anticipando contenidos del siguiente capítulo y en la medida en que, en general, la estrategia determina los objetivos de la organización y el rango de alternativas disponibles a su alcance, también acota la toma de decisiones y establece el contexto para la percepción e interpretación del entorno (Daft y Weick, 1984), o para su representación (Weick, 1979a). Esta última afirmación puede argumentarse en la medida en que la estrategia se ha identificado también con la cognición directiva (Mintzberg,

Ahlstrand y Lampel, 1998), y ésta constituye un sistema de creencias o comprensiones sobre las relaciones entre las cosas o sobre las relaciones entre las cosas y sus propias características (Sproull, 1981), constituye el sistema de interpretación de la organización (Daft y Weick, 1984), o constituye la lógica dominante de la organización (Bettis y Prahalad, 1995) que le permite la interpretación como un sistema integrado (Weick, 1979a) a partir de la cual se desencadena la acción organizativa (Daft y Weick, 1984). Esta filosofía directiva (Pearce, 1997), o lógica dominante, que constituye el fundamento profundo de la estrategia y que actúa como filtro perceptivo (Bettis y Prahalad, 1995), determina el modo de gestionar los negocios, la toma de decisiones estratégicas, las expectativas y valores compartidos en el seno de la organización, y el comportamiento de la organización (Weick, 1979a; Sproull, 1981, Daft y Weick, 1984; Bettis y Prahalad, 1995; Pearce, 1997); en pocas palabras, determina el rumbo de la organización, donde se encuentra y adonde llegará. Al mismo tiempo, el propio rumbo de la organización, su forma de gestión, las decisiones estratégicas que se tomen, las expectativas y valores compartidos en su seno, y su comportamiento como sistema, va conformando esa lógica dominante, retroalimentándola mediante un proceso de aprendizaje organizativo (Sproull, 1981; Daft y Weick, 1984; Bettis y Prahalad, 1995), de forma que, de nuevo, se produce un bucle, cuya dinámica es fuertemente inercial (Hedberg, 1981; Nelson y Winter, 1982; Levitt y March, 1988; March, 1991; Levinthal y March, 1993; Inkpen y Crossan, 1995; Bettis y Prahalad, 1995), que vincula de forma interactiva la arquitectura superficial de la estrategia, la estructura y los sistemas organizativos con las estructuras y fundamentos más profundos de la organización (Sproull, 1981; Bettis y Prahalad, 1995).

En consecuencia, tal y como distintas aportaciones apuntan y argumentan (Porter y Fuller, 1986; Devlin y Bleackley, 1988; Doz, 1988, 1996; Dymsha, 1988; Harrigan, 1988a, 1988b; Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Zeira y Shenkar, 1990; Gyenes, 1991; Parkhe, 1991; Lado y Kedia, 1992; Menguzzato, 1992b; Håkanson, 1993; Pearce, 1997; Saxton, 1997), las asimetrías estratégicas entre las organizaciones participantes en el acuerdo de cooperación tienen un efecto desestabilizador sobre la relación y ejercen, por tanto, una influencia negativa sobre los resultados del acuerdo porque la presencia de valores y orientaciones cognitivas diferentes entre las organizaciones participantes es uno de los factores clave desencadenantes de la incongruencia de objetivos y de las tensiones políticas y el conflicto que conducen a la aparición de facciones en el seno de la relación (Pearce, 1997).

Cabe preguntarse, a efectos de la evaluación y selección, en qué variables o factores se concretan estas asimetrías estratégicas, dado lo intangible de la naturaleza de la estrategia. En este sentido, Harrigan (1988b) señala, con base en los resultados de su estudio sobre una muestra de 895 acuerdos de cooperación en 23 sectores diferentes entre 1974 y 1985, que aunque es más probable que los acuerdos sean juzgados como exitosos por ambos participantes cuando la relación entre ellos es horizontal que cuando ésta es de carácter vertical, también es más probable que el periodo de supervivencia de la relación sea mayor en este último caso⁸⁴. Doz (1988) argumenta que para que los acuerdos tecnológicos resulten exitosos es necesario tanto la existencia de un conjunto mínimo de objetivos operativos comunes, como un alto grado de comprensión mutua entre las partes; para ello, argumenta el autor, es necesario que el propósito estratégico de las partes converga, lo que no significa que sus respectivos propósitos sean idénticos, sino que sean lo suficientemente compatibles como para permitir unos objetivos comunes. Sin embargo, diferentes factores pueden erigirse en importantes obstáculos para la necesaria convergencia de propósito entre las partes (Doz, 1988, 1996): las diferencias en sus características organizativas, derivadas, por ejemplo, de la distancia cultural, o de las diferencias en tamaño entre ellas; la incertidumbre, que inherentemente conlleva asimetrías honestas de información y de percepciones entre las partes; y las conductas oportunistas, que se materializan en “agendas ocultas” propiciadas por la misma existencia de incertidumbre. De forma similar, Dymsha (1988) señala y argumenta como factores clave del fracaso de las *joint ventures* divergencias estratégicas entre los participantes en el acuerdo tales como diferencias significativas en los objetivos que cada uno de los participantes asigna al acuerdo y diferencias entre los participantes en cuanto a su orientación estratégica internacional. Por su parte, Hamel, Doz y Prahalad (1989) argumentan el éxito de las alianzas, entendido en términos de su supervivencia, en una relación de ganancia mutua. Según estos autores, son tres las condiciones de carácter estratégico necesarias para que se produzca esa ganancia mutua (Hamel, Doz y Prahalad, 1989): 1) los objetivos estratégicos de los socios deben converger y sus

⁸⁴ Harrigan (1988b) establece la distinción, en cuanto al tipo de relación entre los participantes en el acuerdo, entre horizontal y vertical. Según el autor, los participantes están horizontalmente relacionados cuando compiten en una parte sustancial de sus productos, mercados, tecnologías y actividades; por el contrario, la relación entre ellos es de carácter vertical cuando mantienen vínculos cliente-proveedor en una parte sustancial de sus actividades.

objetivos competitivos divergir, 2) el tamaño y el poder de mercado de ambos socios debe ser modesto comparado con los de las empresas líderes del sector, y 3) cada socio debe albergar la creencia de que puede aprender del otro mientras limita el acceso a las capacidades de su propiedad. Zeira y Shenkar (1990) señalan la incompatibilidad entre los objetivos asignados al acuerdo por cada uno de los participantes como un factor de interacción que se encuentra en el origen de conflictos y problemas en el transcurso de la relación. También Parkhe (1991) señala el riesgo de desestabilización de la alianza estratégica introducido por las cuestiones estratégicas. En este sentido, el autor subraya la importancia de comprobar, ya en la fase de planificación de la alianza, la complementariedad estratégica con los socios potenciales. Según el autor, esta complementariedad estratégica se concreta fundamentalmente en cuestiones tales como las motivaciones y habilidades de las partes para cumplir sus compromisos; y/o la existencia de posibles áreas de conflicto entre las partes debidas a la coincidencia de intereses, bien en los mercados presentes, bien en los planes futuros de expansión geográfica o de productos (Parkhe, 1991); al mismo tiempo, este autor subraya la naturaleza dinámica de estas cuestiones estratégicas y, consecuentemente, la necesidad de un análisis permanente del delicado ajuste estratégico entre las partes. Adicionalmente, como clave para gestionar los posibles intereses divergentes de las partes, el autor propone recurrir a estructuras donde prime la flexibilidad necesaria para que las partes se adapten a las condiciones, internas y externas, cambiantes y puedan ir, mediante un proceso de aprendizaje organizativo, ajustando sus intereses de una forma mutuamente ventajosa⁸⁵ (Parkhe, 1991). Lado y Kedia (1992) llegan un poco más lejos, si cabe, en esta cuestión de las asimetrías estratégicas entre las partes. Estos autores, a partir de una revisión de los principales argumentos y aportaciones hasta la fecha, proponen un modelo holístico de la elección estratégica entre “marchar en solitario” y la alianza estratégica. En ese modelo, uno de los factores que, según los autores, discrimina en la elección de la alianza frente a lo individual es la congruencia de objetivos entre las partes⁸⁶. Así, los autores proponen que cuanto más alto es el grado de congruencia en los

⁸⁵ Parkhe (1991) introduce dos ejemplos de las que podrían considerarse como estructuras flexibles para la relación. Por un lado, iniciar la relación a pequeña escala, con acuerdos específicos a corto plazo que vayan evolucionando hacia un mayor plazo y contenido, en vez de enormes acuerdos que dejen a las partes atrapadas frente a los cambios en las prioridades estratégicas; por otro lado, iniciar la relación con un acuerdo general muy abierto que permita ir adecuando la relación en la medida en que las partes lo necesiten.

⁸⁶ Según los autores, los tres factores que explican la predisposición de una organización a la elección de buscar una estrategia individual o de alianza son: la congruencia en los objetivos de las futuras partes, la (continúa)

objetivos entre los futuros socios, mayor es la propensión a una estrategia de alianza; y a la inversa, cuanto más bajo es el grado de congruencia en los objetivos, mayor es la preferencia por una estrategia individual (Lado y Kedia, 1992; 53)⁸⁷.

Finalmente, la evidencia empírica sobre la influencia de las características estratégicas de los socios en los resultados del acuerdo, aunque relativamente escasa, apunta a la importancia de la complementariedad en las orientaciones estratégicas de las partes como factor parcialmente explicativo de los mejores o peores desarrollo y resultados del acuerdo (Håkanson, 1993; Doz, 1996; Saxton, 1997). Así, a partir de los resultados de su trabajo, en una muestra de acuerdos de I+D, Håkanson (1993) concluye que una de las razones más comunes por las que los acuerdos de cooperación en I+D no alcanzan los resultados esperados se debe a los cambios en las prioridades estratégicas de los socios; razón por la que un juicio preciso de las intenciones estratégicas de los posibles socios parece ser un aspecto vital del proceso de selección de socios (Håkanson, 1993). Adicionalmente, aunque sus resultados refrendan la hipótesis de que la cooperación con socios bien conocidos reduce el riesgo de fracaso, el autor concluye, a partir de los mismos resultados, que el buen conocimiento sobre las intenciones estratégicas del socio parece derivarse más de la existencia de una propiedad común sobre las empresas participantes en el acuerdo que de la intensidad de los contactos previos entre ellas (Håkanson, 1993). Por su parte, como ya hemos introducido anteriormente, en su trabajo, donde propone un modelo de evolución de la alianza construido inductivamente a partir del análisis de casos, Doz (1996) explica cómo se configuran las condiciones iniciales de la alianza a partir de las aportaciones de recursos, organizativas y estratégicas de los socios; siendo estas condiciones iniciales las que facilitan o dificultan el aprendizaje posterior de las partes y, finalmente, los resultados de

complementariedad en sus recursos y el riesgo de empresa (Lado y Kedia, 1992). Sin embargo, no se trata de factores disjuntos sino totalmente complementarios e interrelacionados a través del propósito estratégico de la organización, que actúa como elemento integrador de los tres (Lado y Kedia, 1992).

⁸⁷ Decimos que estos autores llegan un poco más lejos en esta cuestión de las asimetrías estratégicas entre las partes porque entendemos que su propuesta, aunque teóricamente consistente, asume que cada una de las partes pueden conocer *a priori* y de forma casi perfecta los objetivos de las otras. De ser así, este supuesto nos parece poco realista. De todas formas, los propios autores introducen en el planteamiento una sombra de duda razonable cuando para avalar el papel crucial de la congruencia de objetivos recurren, en las páginas 51 y 57, al argumento de Nielsen (1988) según el cual la consumación de la alianza depende necesariamente de que cada socio perciba que con ella se posibilita la realización de economías de suma positiva. Nuestro planteamiento es que la congruencia de objetivos depende de las percepciones de las partes; y las percepciones, como argumentaremos en los capítulos tercero y cuarto, pueden no ir en paralelo con la realidad.

la propia alianza. Desde nuestro punto de vista, esta perspectiva dinámica, que facilita la comprensión de cómo se produciría el ajuste entre las partes⁸⁸, otorga gran importancia a las orientaciones estratégicas iniciales de las partes como factor parcialmente explicativo de los resultados, no sólo finales sino también relativos a la implementación, del acuerdo. Finalmente, en su muestra de 98 acuerdos de todo tipo realizados por empresas químicas de diferentes nacionalidades, los resultados de Saxton (1997) confirman una relación positiva entre el grado de similitud estratégica entre los socios y los resultados del acuerdo. El autor concluye que la similitud estratégica entre las partes, junto con la toma de decisiones compartida, presumiblemente son un reflejo de confianza y compromiso (Saxton, 1997).

En conclusión, tanto en los diferentes argumentos teóricos, como en la evidencia empírica, parece haber un consenso claro acerca de la importancia de la complementariedad estratégica entre las partes como factor parcialmente explicativo de los mejores o peores desarrollo y resultados del acuerdo. Los diferentes argumentos teóricos también apuntan a que esta complementariedad se concreta tanto en la similitud o comunidad de objetivos que cada uno de los participantes asigna al acuerdo, como en la ausencia de áreas de conflicto derivadas de las estrategias competitivas de las partes. Asimismo, observando la naturaleza dinámica de la estrategia, los diferentes argumentos extienden las implicaciones de la complementariedad estratégica entre las partes al transcurso y evolución de la relación de cooperación, a la vez que proponen primar la flexibilidad como medio para facilitar el ajuste dinámico de los intereses estratégicos de las partes.

En cuanto a las implicaciones que la cuestión de la complementariedad estratégica introduciría a efectos del proceso de selección de socios, también las posturas son unánimes sobre la importancia de calibrar tal complementariedad desde el primer momento, ya en el proceso de selección e incluso en la búsqueda de candidatos. Al

⁸⁸ Según interpretamos el argumento de Doz (1996) inicialmente cada parte actuaría con base en las expectativas que mantiene sobre la otra; y estas expectativas, que pueden ser más o menos realistas, se van reevaluando y ajustando a partir del conocimiento directo fruto del aprendizaje que tiene lugar a partir de la interacción entre las partes. El punto crítico de este argumento radica en que, en nuestra opinión, implícitamente asume que las expectativas iniciales obedecen a percepciones y procesos de inferencia y atribución; al menos esto parece sugerir el propio Doz al argumentar cómo se van ajustando esas expectativas iniciales a través de un proceso de aprendizaje cognitivo (Doz, 1996).

mismo tiempo, sin embargo, los distintos argumentos también introducen, de forma más o menos explícita, las dificultades de una valoración de tales cuestiones *a priori*. Consecuentemente, y de forma similar al caso de la complementariedad organizativa, diferentes investigadores proponen el establecimiento inicial de acuerdos relativamente triviales que vayan dando paso a los acuerdos más trascendentales (Parkhe, 1991; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Håkanson, 1993; Saxton, 1997) como una forma idónea de mejorar el conocimiento entre las partes, tanto relativo a sus orientaciones estratégicas, como respecto a sus prácticas organizativas.

2.1.2.2. Relaciones Socioeconómicas: Implicaciones en la Selección⁸⁹

Como discutimos en el capítulo previo, diferentes aportaciones, con sus fuentes en la sociología, han venido introduciendo una perspectiva social en la teoría de la organización. Algunas de estas aportaciones han introducido y argumentado teóricamente la idea de que las alianzas o acuerdos de cooperación entre empresas son en realidad acciones económicas incrustadas en una estructura social (Granovetter, 1985; Zucker, 1987; Hill, 1990). En este sentido, examinando la dinámica de los acuerdos de cooperación entre empresas, algunos trabajos empíricos relativamente recientes vinculan la confianza entre las partes en el acuerdo y la propensión de las empresas a continuar comprometidas entre sí con las relaciones previas que hubiese entre ellas (Parkhe, 1993b; Gulati, 1995a, 1995b), o los resultados del propio acuerdo con las relaciones previas entre las partes (Håkanson, 1993; Parkhe, 1993b; Saxton, 1997).

En todos estos trabajos, como hemos apuntado anteriormente en este mismo capítulo, subyace la observación común de que la confianza y el conocimiento mutuos, y por tanto la disminución de la propensión hacia comportamientos oportunistas y la mejora en la alineación de incentivos, se derivan de la interacción continuada. De hecho, en nuestra opinión, aunque sus relaciones previas no eximen completamente a los socios de un acuerdo de cooperación de las problemáticas derivadas de las ya discutidas

⁸⁹ Como se desprende de la lectura de este capítulo, aunque una separación conceptual de los procesos de búsqueda de socios potenciales y de selección de socios es factible, la misma separación en términos operativos es una tarea bastante más complicada. Consecuentemente, y dado que algunas de las implicaciones que las relaciones socioeconómicas introducen en el proceso de selección ya fueron discutidas (continúa)

complementariedad de recursos, complementariedad organizativa y/o complementariedad estratégica; en general las disminuyen y amortiguan⁹⁰. Consecuentemente, son numerosos los trabajos que proponen, e incluso prescriben, un acercamiento progresivo y cauteloso entre las partes antes de llegar a los acuerdos más estratégicos (Killing, 1988; Parkhe, 1991; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Håkanson, 1993; Saxton, 1997).

Así, el conocimiento entre las partes propicia la generación de la confianza (Parkhe, 1993b; Gulati, 1995a, 1995b) que, a su vez, incide en los mejores resultados del acuerdo (Håkanson, 1993; Parkhe, 1993b; Saxton, 1997). Sin embargo, a nuestro modo de ver, estas relaciones no son automáticas ni inmediatas sino que presentan ciertos matices abiertos a la discusión.

Así, por ejemplo, Granovetter (1985) argumenta cómo son las relaciones sociales las principales responsables de la generación de confianza en las relaciones económicas. También, aunque no aporta un concepto claro de confianza, Granovetter (1985) argumenta y explica la bonanza de la confianza en las relaciones económicas. Sin embargo, al mismo tiempo, el autor insiste en que, aunque las relaciones sociales pueden ser a menudo una condición necesaria para la generación de la confianza y el comportamiento honesto, no son suficientes para garantizarlos e incluso pueden configurar el contexto para el fraude, la traición y el conflicto en una escala mayor que

en el epígrafe dedicado a la búsqueda de socios, dedicamos este epígrafe a discutir otras ideas que creemos mejor ubicadas aquí.

⁹⁰ Esta misma idea resulta central en la teoría de juegos; los teóricos de este campo equiparan la cooperación con la confianza cuando sugieren que a lo largo del tiempo un patrón de comportamiento cooperativo desarrolla confianza (Axelrod, 1984). Una idea muy similar a ésta se formaliza en el concepto de Transformación Fundamental introducido por Williamson (1985, 1987). Así, por ejemplo las relaciones cliente-proveedor facilitan el tipo de relación entre ambas partes que Williamson denomina como Transformación Fundamental: "...Ocasionalmente, la identidad de las partes es importante desde el principio, como ocurre cuando un comprador induce a un proveedor a invertir en capital físico especializado de una clase específica de ciertas transacciones. Dado que el valor de ese capital en otros usos es por definición mucho menor que en el uso especializado para el que ha sido diseñado, el proveedor se ve en efecto comprometido con la transacción en un grado importante. Además, el resultado es a menudo simétrico porque el comprador no puede recurrir a otras fuentes de abasto para obtener el bien en términos favorables, dado que el costo del abasto proveniente de un capital no especializado es presumiblemente grande... Pueden obtenerse ahorros específicos de ciertas transacciones en la interrelación existente entre el proveedor y el comprador a medida que los contratos se adaptan sucesivamente a los eventos que se van desarrollando, y a medida que se llega a acuerdos periódicos de renovación de contrato. La familiaridad permite aquí la realización de economías de la comunicación: se desarrolla un lenguaje especializado a medida que se acumula la experiencia y que se emiten y reciben señales en forma sensible. Evolucionan relaciones de (continúa)

en su ausencia (Granovetter, 1988); entre otros, como ejemplo, el autor nos hace reflexionar sobre la realidad de diversos contextos donde la confianza generada por las relaciones personales, por su mera existencia, incrementa la oportunidad para la traición (Granovetter, 1988; 491 y ss.).

En el ámbito de la cooperación entre empresas, diferentes autores apuntan en una línea similar. Así, Buckley y Casson (1988) se refieren al derecho fáctico inalienable de cada una de las partes implicadas en el acuerdo a perseguir sus propios intereses a expensas de los de los otros; Kogut (1989) subraya la gran inestabilidad de los acuerdos de cooperación debida al incentivo al fraude que generan; Ring y Van de Ven (1994), por su parte, argumentan y proponen cómo, generando un desequilibrio entre los procesos formales e informales dentro de la relación, el exceso de confianza puede llevar al fracaso del acuerdo⁹¹.

Desde nuestro punto de vista esos matices se derivan de la amplitud y emergencia conceptuales de la noción de confianza.

En este sentido, Ring y Van de Ven (1994) señalan que pueden encontrarse dos visiones de la confianza en la literatura en el campo de la sociología y en el campo del *management*. La primera de ellas hace referencia a una visión del riesgo de los negocios basada en la confianza en lo predecible de las expectativas propias; la segunda, centro del argumento posterior de los autores, se refiere a una visión basada en la confianza en la buena voluntad de los demás. Mientras que en el primer caso, continúan Ring y Van de Ven (1994), las partes luchan contra los estados de la naturaleza inciertos, la selección adversa y el azar moral mediante una serie de medios contractuales formales como

confianza institucional y personal. En consecuencia, los individuos responsables de la adaptación de las interrelaciones tienen un interés personal y comunal en los resultados" (Williamson, 1987; 71).

⁹¹ Un buen amigo y yo salimos, una de tantas veces, a dar un paseo en su potente motocicleta; conozco a mi amigo y confío plenamente, tanto en su capacidad de conducción, como en su precaución en la conducción; este sentimiento es recíproco, él también me conoce y confía plenamente en mis dotes como pasajero. Sin embargo, el riesgo y la incertidumbre de las carreteras hacen prudente que utilicemos sendos cascos y otros elementos protectores. Similar a la que utilizan Ring y Van de Ven (1994), aunque más próxima a nuestra experiencia, esta analogía aclara la necesidad del equilibrio entre los procesos y estructuras formales, o fuentes de previsión, y las relaciones informales, o fuentes de confianza interpersonal. Así, "*Organizations can be like ways, and in dealing with uncertainties brought upon by their roles, prudence may require that the parties employ "helmets and protective clothes" recognized by their organizations (e. g., formalized contracts, exogenous safeguards) in lieu of exclusive reliance on trust*" (adaptado de Ring y Van de Ven, 1994; 96).

garantías, salvaguardas, leyes y/o la jerarquía organizativa; la segunda visión de la confianza enfatiza la fe en la integridad moral o buena voluntad de los demás, y se produce a través de las interacciones interpersonales que conducen a vínculos sociales y psicológicos de normas mutuas, sentimientos y amistad para tratar la incertidumbre. Desde nuestro punto de vista, esta segunda visión, aunque más restrictiva (Ring y Van de Ven, 1994), se encontraría subsumida en la primera.

Con argumentos similares, Gulati (1995a) apunta que es importante distinguir entre la confianza basada en el conocimiento y la confianza basada en la disuasión. La primera, muy próxima a la segunda de las visiones de confianza de Ring y Van de Ven (1994), surge del contacto previo entre las partes y se asienta sobre la premisa de que, a través de la interacción continuada, las partes aprenden a conocerse, afinan sus respectivas percepciones y expectativas sobre el otro, y desarrollan la confianza en torno a normas de equidad (Gulati, 1995a). La segunda, que coincide con la visión del riesgo de los negocios de Ring y Van de Ven (1994), se refiere a una confianza en las instituciones, en los contratos, que enfatiza las consideraciones utilitarias que pueden también llevar a creer que la otra parte se comportará de forma honesta; específicamente, argumenta Gulati (1995a), esta forma de confianza puede surgir cuando un comportamiento deshonesto puede llevar a sanciones costosas que excedan cualquier beneficio potencial derivado del comportamiento oportunista. Dado el marco normativo y legal, de derecho, que auspicia esta forma de confianza, podemos decir que no parece necesario ningún grado de conocimiento previo entre las partes para que desarrollen esta confianza basada en la disuasión. Si ambos tipos de confianza afectan al desarrollo y resultados del acuerdo, y si, en su caso, los efectos son diferenciales, son cuestiones, hasta donde nosotros conocemos, pendientes de investigación.

En el estudio de las organizaciones, el concepto de confianza ha despertado un interés creciente en los últimos años. Fuera del ámbito de la cooperación entre empresas no podemos dejar de considerar en esta discusión algunas otras aportaciones que, si bien se centran más en un contexto interpersonal, entendemos, bajo el argumento ya considerado de que la acción económica está incrustada en redes de relaciones sociales, que se pueden extender al contexto organizativo.

Entre otras, una importante aportación del modelo teórico que proponen Mayer, Davis y Schoorman (1995) es la introducción de una perspectiva diádica de la confianza. Esto adicionalmente permite considerar las características de la parte sobre la que se confía como factores de fiabilidad percibida por la parte que confía. Así, la confianza de una parte sobre la otra dependerá de, entre otras cosas, la percepción que la primera tenga sobre la habilidad, sobre la benevolencia y sobre la integridad de la segunda. Además, una idea reseñable en este modelo es la de que estos factores, aunque interrelacionados, son separables y pueden variar en grado. De esta forma las situaciones de “confianza” y “no confianza” pasan a ser los extremos de un continuo con un sinfín de posibilidades intermedias (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Por otra parte, incluir la percepción sobre la habilidad de la otra parte como uno de los generadores de confianza resulta crucial en cuanto que la habilidad, como forma de conocimiento, es específica por dominios y, por tanto, no es extensible a diferentes dominios (Mayer, Davis y Schoorman, 1995; Urra y Escribá, 2001), hecho que en nuestra opinión enfatiza la necesidad de información y conocimiento para afinar la percepción sobre esta cuestión. Sin embargo, los autores, al plantear el proceso de desarrollo de la confianza como una futura línea de investigación, proponen que puede existir un tipo de confianza similar a la fe ciega, y que se produciría en situaciones donde la interacción entre las partes requiere de un comportamiento basado en la confianza cuando todavía hay una ausencia de conocimiento sobre alguno de los tres factores de fiabilidad percibida⁹² (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

A diferencia de la anterior, la aportación de McAllister (1995) es de carácter empírico. McAllister (1995) somete a contraste las hipótesis de un modelo derivado a partir de un argumento que, de manera paralela a los de Ring y Van de Ven (1994) y Gulati (1995a), distingue entre dos dimensiones de la confianza: la confianza afectiva y la confianza cognitiva. Por un lado, la confianza cognitiva se fundamenta en el conocimiento. La cantidad de conocimiento necesario para la confianza se encuentra entre el conocimiento total y la ignorancia total; mientras que si el conocimiento es

⁹² Es importante señalar aquí que los autores, siguiendo a Lhumann (1988), distinguen la confianza en general (*trust*), y esta forma de confianza en particular (*trust*), de otro tipo de confianza (*confidence*). En este sentido, Lhumann (1988) argumenta que la confianza (*trust*) difiere de la confianza (*confidence*) porque requiere un compromiso por parte de la persona, reconociendo y aceptando el riesgo existente; es decir, la confianza (*trust*) requiere una plena consciencia de la situación.

completo no hay necesidad de confianza, con una ignorancia total no existe base sobre la que racionalmente confiar (McAllister, 1995). Por otra parte, la confianza afectiva se asienta en los vínculos emocionales entre los individuos. El autor realiza el contraste en una muestra de 194 directivos y profesionales de varias industrias. Cabe destacar, para la discusión que nos ocupa, que sus resultados indican que la confianza puede ser efectivamente medida según las dos dimensiones señaladas. Además, los mismos resultados ponen de manifiesto que, en general, los niveles de confianza cognitiva son superiores a los niveles de confianza afectiva; un hallazgo que, según el autor, es consistente porque es necesario cierto nivel de confianza cognitiva para que se desarrolle la confianza afectiva. Los resultados indican, adicionalmente, que, aunque ambas dimensiones de la confianza se encuentran causalmente relacionadas, cada forma de confianza funciona según su propio patrón (McAllister, 1995).

En cualquier caso, en referencia a las implicaciones en el proceso de selección de socios, es importante señalar aquí que, de nuevo, la percepción juega un papel central desde el punto de vista de la cuestión de la confianza. La mayoría de los argumentos expuestos sugieren o proponen que la confianza generada, tenga la naturaleza que tenga, no disminuye el riesgo potencial, ni de resultados ni de la relación, sino que afina la percepción de las partes de dicho riesgo a partir del conocimiento mutuo⁹³. Obviamente, si se trata de una confianza basada en la interacción y el conocimiento recíprocos entre las partes, como la que propician las redes socioeconómicas en las que se encuentran inmersas las organizaciones, la brecha entre la percepción del riesgo y el riesgo potencial será menor que en cualquier otro caso. Además, la confianza afectiva, que sin duda tiene su origen en la confianza cognitiva, genera unos vínculos emocionales que facilitarán, con las necesarias precauciones (Ring y Van de Ven, 1994), la flexibilidad necesaria para la adaptación y el ajuste mutuos entre las partes durante el desarrollo o implementación del acuerdo de cooperación.

⁹³ Una formalización de esta idea, que se encuentra implícita en muchas de las aportaciones que hemos revisado, puede encontrarse en el trabajo de Mayer, Davis y Schoorman (1995).

2.2. PERFORMANCE DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL: ESTADO DE LA CUESTIÓN

Este es un tema polémico y discutido en la literatura que lo ha trabajado, sin que haya un consenso claro sobre ninguna de las posturas más allá del extendido uso del término *performace* para connotar un extenso conjunto de conceptos.

Desde nuestro punto de vista (Urra y Escribá, 2001), la principal cuestión a tratar es la distinción entre la *performance* del propio acuerdo de cooperación entendido como unidad de análisis y la *performance* de las empresas participantes derivada del acuerdo, así como las posibles relaciones entre ambas. Como aproximación, mientras que la primera se refiere al desarrollo y los resultados del propio acuerdo, la segunda se centra en los efectos que el acuerdo de cooperación presenta sobre los resultados competitivos de las empresas que participan en él.

2.2.1. LA PERFORMANCE DEL ACUERDO

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

La *performance* del acuerdo ha sido un aspecto que ha despertado gran interés en los investigadores, tratado desde diversas perspectivas teóricas y habitualmente desde enfoques parciales, lo que limita su poder explicativo (Osborn y Hagedoorn, 1997).

Normalmente, cuando se habla de la *performance* del acuerdo se está haciendo referencia a una valoración del desarrollo y actuación de la alianza, de modo que se observe el grado en que sus resultados son considerados satisfactorios por los socios, y la relación sea considerada un éxito o un fracaso por parte de aquéllos. En nuestra opinión,

esa filosofía de ganancia mutua conlleva que la *performance* del acuerdo deba ser valorada como un aspecto propio de la relación, bastando la consideración de fracaso por parte de alguno de los socios para que pueda considerarse una *performance* baja o negativa, incluso aunque el(los) otro(s) socio(s) tenga(n) una valoración positiva de la misma (Escribá, 1999).

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

Adicionalmente, mientras que los resultados pueden ser medidos mediante indicadores objetivos en la mayoría de los casos, los determinantes de la *performance* conllevan habitualmente un mayor nivel de subjetividad. Esta es una de las causas de que exista una polémica abierta en cuanto a la utilización de medidas objetivas o subjetivas de la *performance* del acuerdo de cooperación (Escribá, 1999).

Así, el principal problema con la medida de la *performance* del acuerdo radica en la elección de los indicadores. Como tales se ha recurrido a medidas objetivas: la duración de la alianza (Kogut, 1988b); su supervivencia en un momento determinado (Killing, 1983); su estabilidad (Kogut, 1989); diferentes medidas del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los distintos participantes combinadas con medidas financieras (Bleeke y Ernst, 1991); medidas de calidad técnica, éxito comercial y financieras (Dussauge y Garrette, 1995); o simplemente diferentes variables financieras (Hu y Chen, 1996) en consonancia con los planteamientos más pragmáticos usados por los directivos, tal como apuntan Crossan e Inkpen (1994, 1995). Sin embargo, estas medidas no están exentas de riesgos. Así, la duración, la estabilidad y la supervivencia

del acuerdo presentan serias limitaciones como medidas de la *performance* del acuerdo porque los acuerdos de cooperación son inestables por su propia naturaleza, y los cambios estructurales pueden ser consecuencia de adecuaciones a los cambios que se pueden producir en las condiciones del entorno, en las capacidades, y/o en las expectativas de las empresas participantes (Gomes-Casseres, 1987; Geringer y Hébert, 1991), sin que por ello pueda considerarse que la alianza no funciona correctamente (Ring y Van de Ven, 1994); en el mismo sentido, las medidas financieras no recogen la gran variedad de objetivos que pueden ser perseguidos a través de la cooperación entre empresas, aspecto que limita enormemente su utilidad como medida de la *performance* del acuerdo (Hatfield y Pearce II, 1994). A pesar de sus limitaciones e inconvenientes, la objetividad de estas medidas facilita la operativización del concepto *performance* del acuerdo de cooperación aunque, sin embargo, no recoge los aspectos de proceso o de desarrollo del mismo.

Por ello, cada vez más, se recurre al uso de medidas subjetivas como el nivel o grado de satisfacción general con los resultados, el desarrollo y la evolución del acuerdo por parte de los directivos de las empresas participantes involucrados en él (Killing, 1983; Parkhe, 1993b; Saxton, 1997); o a medidas objetivas y subjetivas combinadas (Anderson, 1990). Los defensores de estas medidas sugieren que la subjetividad produce una ganancia cualitativa al captar una valoración más completa del desarrollo del acuerdo, puesto que incluye percepciones sobre los resultados y sobre la evolución de la relación que pueden proporcionar una valoración de la *performance* del acuerdo desde una perspectiva mucho más flexible y dinámica. Obviamente, estas medidas tampoco están libres de limitaciones. Por un lado, las medidas subjetivas dificultan la realización de trabajos basados en datos de archivo o fuentes secundarias, dado que éstos no suelen integrar este tipo de información (Geringer y Hébert, 1991); sin embargo, cuando es posible acceder a información directa, se puede considerar que la percepción por parte de los participantes de una *performance* satisfactoria o insatisfactoria es consecuencia, tanto de los resultados obtenidos en el acuerdo, como de los procesos utilizados para su consecución (Ariño, 1995). Por otro lado, dado que los acuerdos de cooperación están formados por más de una empresa y se está trabajando con la subjetividad de las personas que proporcionan la información, sería necesario conocer el punto de vista de cada una de las empresas cooperantes para poder evaluar cuál es la *performance* de dichos acuerdos (Escribá, 1999). A pesar de estas limitaciones, el uso de este tipo de

medidas se ve apoyado por los trabajos de Geringer y Hébert (1991) y Ariño (1996), entre otros. En estos trabajos empíricos, los autores concluyen que el grado general de satisfacción con el acuerdo de cooperación es una medida correlacionada con medidas objetivas de la *performance* (Geringer y Hébert, 1991) y es una medida válida (Ariño, 1996).

En cuanto a la medida de la *performance* del acuerdo por medio de los factores determinantes, ésta se verá influida, entre otros aspectos, por las condiciones iniciales del acuerdo (Doz, 1996), por las características y complementariedad de los socios (Parkhe, 1991; Doz, 1996), por la estructura elegida para la relación (Borys y Jemison, 1989; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993b; Morasch, 1995), por las redes socioeconómicas en las que se encuentran inmersas las organizaciones (Gulati, 1995a, 1995b), y por los procesos de interacción entre las partes (Ring y Van de Ven, 1994; Nooteboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Pearce, 1997; Ring, 2000a, 2000b); y será consecuencia de los procesos dinámicos de interacción entre los socios, que evolucionan a lo largo de la relación a medida que se van logrando resultados parciales, a medida que se genera confianza entre los socios, a medida que aprenden a trabajar conjuntamente, y/o a medida que se producen reajustes en los objetivos del acuerdo o en las estructuras de interacción.

Discutido el concepto y medida de la *performance* del acuerdo, debemos destacar que una *performance* del acuerdo alta, o cuando todos los socios tienen una valoración positiva del mismo, constituye una base sólida para el mantenimiento y la continuidad del acuerdo, proporcionando un contexto más apropiado para la interacción entre los socios y el desarrollo de procesos de interiorización o aprendizaje de habilidades por parte de los socios, de modo que puedan mejorar su base de conocimiento y de habilidades y cimentar nuevas ventajas competitivas para la empresa.

2.2.2. LA *PERFORMANCE* DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL ACUERDO

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

Aunque algunos estudios han analizado los efectos de las alianzas sobre los resultados económicos de los socios, gran parte de la investigación relativa a la influencia de la cooperación sobre la *performance* de las empresas participantes se ha realizado desde una perspectiva de recursos y capacidades o desde una perspectiva del aprendizaje, bajo la premisa de que dichos recursos, capacidades, habilidades y/o conocimientos constituyen la base de las ventajas competitivas de las empresas y, consecuentemente, de la *performance* económico-financiera de éstas.

Generalmente, estos trabajos se han centrado en el estudio de acuerdos en materia de I+D o de transferencia de tecnología, analizando su influencia sobre la capacidad de innovación de las empresas participantes. Por ejemplo, Hagedoorn y Schakenraad (1994) observan que el establecimiento de acuerdos tecnológicos puede repercutir a largo plazo sobre la *performance* económica de las empresas, a través de la mejora de su capacidad innovadora y de su capacidad de adaptación a los requerimientos tecnológicos de su entorno. Los trabajos de Cohen y Levinthal (1990), Deeds y Hill (1994), Mowery, Oxley y Silverman (1996), y Lane y Lubatkin (1998), entre otros, apuntan en la misma dirección aunque con distintas aportaciones complementarias, tales como el papel de la “capacidad de absorción” de las empresas (Cohen y Levinthal, 1990; Mowery, Oxley y Silverman, 1996; Lane y Lubatkin, 1998) o el límite en cuanto al número de acuerdos que una empresa es capaz de gestionar eficientemente (Deeds y Hill, 1994).

Además de la capacidad de innovación, otros autores han argumentado y/o contrastado que la cooperación puede proporcionar mejoras en otros tipos de capacidades, tales como la propia gestión de acuerdos de cooperación (Lyles, 1987,1988; Kanter, 1994; Simonin, 1997); o han señalado, desde una perspectiva más teórica, su potencial como herramienta para el aprendizaje de habilidades y competencias específicas de los socios (Kogut, 1988a; Hamel, 1991; Parkhe, 1991).

Así pues, a partir de estos trabajos teóricos y empíricos, parece que existe un elevado consenso entre los investigadores sobre el papel de la cooperación como herramienta de aprendizaje y de generación de capacidades, aspectos que sin duda pueden repercutir positivamente sobre la *performance* de las empresas participantes. Al mismo tiempo, resulta claro que la variación en la *performance* de las empresas participantes en el acuerdo pasa, necesariamente, por la *performance* de éste. Sin embargo, la *performance* del acuerdo no es suficiente para que se produzca una variación del mismo signo en la *performance* de las empresas participantes, ni siquiera para que se produzca variación de ningún tipo en esta última, puesto que existen diferentes factores multiplicadores que pueden filtrar el efecto de la *performance* del acuerdo sobre la *performance* de las empresas participantes (Urza y Escribá, 2001).

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad que inherentemente comporta la cooperación interempresarial hacen que no resulte una opción sencilla ni carente de riesgos.

Así, como hemos discutido, la opción cooperativa interempresarial comporta riesgos de diferente naturaleza. Por un lado, toda relación de cooperación empresarial lleva aparejado un riesgo de desempeño, *performance*, o resultados que no es distinto del riesgo asociado a cualquier decisión estratégica o proyecto empresarial, y que hace referencia a la probabilidad de cambios en los estados de la naturaleza que lleven a que un acuerdo de cooperación interempresarial pueda fracasar incluso aunque las empresas participantes se comprometan plenamente con él. Además, toda relación de cooperación

interempresarial lleva aparejado un riesgo propio de la relación, o de interacción, que es específico de las relaciones de cooperación interempresarial y que se refiere a la probabilidad de que las empresas participantes no se comprometan plenamente con el acuerdo de cooperación empresarial e incurran en comportamientos defectivos y/u oportunistas. Ambos riesgos se derivan parcialmente del riesgo de ajuste, o probabilidad de que no se produzca un adecuado ajuste entre los socios; que tendrá una incidencia mucho mayor sobre el riesgo de relación que sobre el riesgo de *performance*, puesto que este último depende en mayor medida de la evolución de infinidad de factores ajenos a la relación. Aun así, mientras que el riesgo de ajuste de recursos incide en mayor medida y más directamente sobre el riesgo de *performance* del acuerdo, y el riesgo de ajuste estratégico afecta más directamente al riesgo de relación, el riesgo de ajuste organizativo influye directamente tanto sobre el riesgo de *performance* del acuerdo como sobre el riesgo de relación (Das y Teng, 1999a).

Con base en tales argumentos, diferentes aportaciones teóricas, una amplia evidencia empírica y una extensa casuística han consolidado un claro consenso sobre la importancia de las fases iniciales del acuerdo: el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, y el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales.

La razón de la importancia atribuida a estas fases iniciales del acuerdo radica en que determinan las condiciones iniciales del acuerdo en términos de complementariedad de recursos, complementariedad organizativa y complementariedad estratégica entre los socios. Aunque ambos tipos de riesgo inherentes a todo acuerdo de cooperación no son enteramente controlables, y cada acuerdo configura unas condiciones específicas de riesgo, la mayor parte de los argumentos y de la evidencia disponibles en la literatura sobre cooperación sugieren que,

- mientras que unas condiciones iniciales desfavorables son condición suficiente para el fracaso del acuerdo porque introducen un riesgo elevado, tanto de *performance*, como de interacción,

- dado que los resultados finales del acuerdo también dependen en gran medida de la gestión del mismo, unas condiciones iniciales favorables que comporten riesgos menores son condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito del acuerdo.

Sin embargo, los mismos argumentos y evidencia que avalan las anteriores afirmaciones coinciden en que en esas fases iniciales, y por tanto en la configuración de las condiciones iniciales del acuerdo, intervienen de forma decisiva percepciones, expectativas y procesos de inferencia, es decir, procesos cognitivos.

En nuestra opinión, intuitivamente, la importancia de estas fases iniciales del acuerdo radica en que un diagnóstico estratégico que avale su formación frente a otras opciones estratégicas alternativas contribuirá a calibrar mejor el riesgo de *performance* del mismo; de forma similar, un proceso riguroso de búsqueda y selección de socios potenciales contribuirá a calibrar mejor ambos riesgos, tanto el riesgo de interacción, como el riesgo de *performance* del acuerdo. A pesar de que esto parece lógico, el fracaso de muchos acuerdos de cooperación se atribuye a un inadecuado proceso en estas fases iniciales, donde directivos inteligentes y experimentados pasan por alto ciertas cuestiones aparentemente lógicas. ¿Tiene algo que ver con estas constataciones esa “caja negra” gobernada por los procesos cognitivos?

Los diferentes argumentos expuestos y la evidencia disponible sugieren fuertemente que para poder responder a nuestra cuestión de investigación, ¿cómo se desarrolla el proceso organizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial?, antes deberemos dar respuesta a la cuestión de cómo afectan los procesos cognitivos a las fases iniciales del acuerdo y, por extensión, a los resultados del mismo.

En este sentido, hasta donde sabemos, los trabajos teóricos y la evidencia empírica disponible sobre los procesos iniciales de formación de acuerdos de cooperación no ofrecen respuesta, ni para nuestra cuestión de investigación, ni para comprender el papel de los procesos cognitivos en las fases iniciales del acuerdo de cooperación. Esta constatación nos obliga a adentrarnos en las corrientes de trabajo que, desde diversas perspectivas, se han centrado en el estudio y análisis de la cognición.

En cuanto a la *performance* del acuerdo y su medida podemos concluir que, a pesar de las diferentes posturas existentes, las distintas aportaciones teóricas y empíricas justifican, de forma más que razonable entendemos, que la *performance* de un acuerdo de cooperación es algo subjetivo y depende del balance que hagan los directivos de las empresas participantes involucrados en el mismo respecto a las contribuciones y beneficios obtenidos.

Adicional y finalmente, la consideración de la *performance* del acuerdo, si bien es condición necesaria, no es condición suficiente para la *performance* de las empresas participantes en el mismo puesto que diferentes factores pueden filtrar el efecto de la *performance* del acuerdo sobre la *performance* de las empresas participantes (Urra y Escribá, 2001).

CAPÍTULO 3.- LA COGNICIÓN EN EL *MANAGEMENT*: ESTRUCTURA Y PROCESOS COGNITIVOS

A tenor de la revisión efectuada en los dos capítulos precedentes, el núcleo de conocimiento sobre la cooperación interempresarial no ofrece respuesta a nuestra cuestión de investigación. Además, el estado actual de la investigación sobre las fases iniciales de formación del acuerdo de cooperación empresarial indica la necesidad de incorporar en el análisis de las mismas el estudio del papel de los procesos cognitivos. Consecuentemente, entrando en el estudio de la cognición, en este capítulo comenzaremos a abrir la “caja negra” de los procesos cognitivos.

En este sentido, el análisis de la cognición, que tiene sus orígenes en la psicología, se ha comenzado a explorar en el campo de la estrategia y el *management* recientemente.

En el trasfondo de este capítulo se esconde una problemática extensamente reconocida y no menos extensamente controvertida. Las siguientes citas reflejan adecuadamente ésta problemática:

“It is widely accepted that much of human behavior is purposive or teleological... According to Lewin’s seminal theory of motivation (1935), the tension within an individual motivates behaviors toward the accomplishment of desired goals. Human

behavior is characterized by instrumental rationality —that is, people strive to engage in activities and courses of action that enable them to reach their goals in the most efficient manner feasible.” (Chen, Chen y Meindl, 1998; 290).

“Some problems are just too complicated for rational, logical solutions. They admit insights, not answers.” (Jerome B. Wiesner, Presidente Emérito del MIT).

El estudio y discusión desarrollados en el capítulo primero ponen de manifiesto, al igual que las anteriores citas, el importante papel, en las teorías sobre la organización y la estrategia que configuran una parte importante del campo del *management*, de las asunciones sobre la capacidad de elección y la racionalidad de los sujetos decisores. La diversidad y heterogeneidad de las aportaciones que nutren las teorías sobre la organización y sobre la estrategia han hecho de los conceptos de elección y racionalidad temas ampliamente debatidos y polémicos. De forma similar, ambos conceptos, pero especialmente el segundo de ellos, también resultan centrales en el estudio de la cognición. Dedicamos el primer epígrafe a una breve discusión de estos conceptos y sus implicaciones.

Por otra parte, las principales corrientes de investigación sobre la cognición son dos, la relativa a las estructura cognitivas, que representan y contienen conocimiento (Schneider y Angelmar, 1993), y la relativa a los procesos cognitivos, que se refieren a la manera en que el conocimiento es adquirido y utilizado (Schneider y Angelmar, 1993). En el campo del *management*, estas corrientes se han traducido en sendas líneas de trabajo. Así, mientras que la corriente relativa a los procesos cognitivos ha supuesto el origen de la línea de trabajo que se ha ocupado del estudio de los efectos de los heurísticos y sesgos cognitivos sobre la estrategia y sobre la toma de decisiones, la corriente centrada en la estructura cognitiva ha dado pie al estudio de los mapas cognitivos y su papel en la gestión.

Dado que ambas líneas de trabajo resultan relevantes para el objeto de estudio de esta investigación, dedicamos el segundo epígrafe a una revisión de los fundamentos de los heurísticos y sesgos cognitivos y de las aportaciones a su estudio dentro del campo del *management*. Adicionalmente, y aunque, como argumentamos en el capítulo quinto, el diseño final de la investigación empírica que sustenta nuestra tesis se aleja de las

técnicas del mapeado cognitivo, por las razones que expondremos el epígrafe final se centra en la revisión de los fundamentos de los mapas cognitivos y de sus aplicaciones dentro del campo del *management*.

3.1. CONSIDERACIONES SOBRE ELECCIÓN Y RACIONALIDAD EN EL MANAGEMENT

Como se puso de manifiesto en la revisión efectuada en el capítulo primero, las cuestiones de elección y racionalidad subyacen en el debate sobre el grado de discreción del sujeto decisor en las teorías sobre la organización y la estrategia que configuran una parte importante del campo del *management*.

En este sentido, aunque algunas corrientes tradicionales sobre la organización proponen un énfasis ortodoxo en un orden organizativo contextualmente determinado (Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983), actualmente este enfoque es minoritario y se reconoce extensamente la importancia del papel de la discreción de los sujetos decisores sin, por ello, pasar por alto la influencia del entorno en la toma de decisiones estratégicas (Child, 1997).

El reconocimiento de cierto grado de discreción por parte del sujeto decisor supone asumir que éste goza de alguna forma de racionalidad que guía su comportamiento. Así, la concepción de racionalidad calculada (Simon, 1978) o instrumental, aquella que caracteriza el comportamiento lógico en la persecución de unos objetivos preestablecidos, subyace en diferentes modelos en las ciencias sociales (Simon, 1978). Sin embargo, las definiciones operativas del concepto de racionalidad varían sustancialmente en función de los objetivos y métodos empíricos de cada campo particular (Dean y Sharfman, 1993).

En la economía, la racionalidad, que ha sido tradicionalmente una asunción fundamental sobre el comportamiento humano, ha servido como cimiento para la construcción de la teoría económica tal como se conoce. En este sentido, los economistas equiparan la racionalidad con la maximización de la utilidad, una forma de racionalidad

particularmente restringida en la que los individuos persiguen la maximización de su utilidad esperada. Este concepto ha sido elaborado mediante modelos normativos cuyo máximo exponente queda constituido en la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada.

La Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada, que ha sido el modelo asumido en la economía durante décadas, se asienta en cuatro postulados básicos (Simon, 1957, 1983): 1) los sujetos decisores disponen de una función de utilidad perfectamente definida y, en consecuencia, pueden asignar un número cardinal como medida de su preferencia por alguna serie particular de sucesos a través del futuro; 2) los sujetos decisores se enfrentan a una bien definida serie de alternativas entre las que elegir; 3) los sujetos decisores pueden asignar una sólida distribución de probabilidad conjunta a todas las futuras series de sucesos; y, 4) los sujetos decisores escogerán (o deberían escoger) la alternativa óptima, es decir, la alternativa que acrecentará al máximo el valor esperado, en términos de su propia función de utilidad.

Con tal base, desde la economía se ha venido aceptando como evidencia de racionalidad la consistencia de las decisiones individuales con los datos económicos agregados (Dean y Sharfman, 1993).

Como herencia de los planteamientos de la economía, que ha sido una de las fuentes de donde se ha surtido la economía de la empresa, durante décadas las asunciones económicas subyacentes en la literatura sobre toma de decisiones han presupuesto que los individuos eran plenamente racionales, maximizadores del beneficio y procesadores de información totalmente capaces.

Sin embargo, el estudio de la toma de decisiones directiva desde los planteamientos de la teoría del comportamiento organizativo, liderada por la “Escuela de Carnegie”, cuestionó esa visión y demostró que las decisiones directivas complejas también dependen, además de factores económicos, de factores de conducta (Simon, 1957, 1983; Cyert y March, 1963).

Así, Simon (1957, 1983) cuestionó la racionalidad inherente a la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada y propuso, en respuesta a sus limitaciones, el Modelo del Comportamiento Satisfactor basado en el concepto de racionalidad limitada. Las

limitaciones fundamentales de la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada, que la convierten en un modelo de “caja negra”, son dos (Simon, 1957, 1983): el supuesto de racionalidad perfecta que efectúa y por el que atribuye una naturaleza omnisciente al sujeto decisor; y, por tomarla como dada, el oscurecimiento de los orígenes y génesis de la función de utilidad del sujeto decisor.

Sin duda, en su discusión del concepto y naturaleza de la racionalidad limitada, que sugiere que los sujetos decisores construyen modelos mentales simplificados de la realidad (*schemata*) cuando se enfrentan a situaciones complejas, Simon (1957, 1983) fijó las bases para el posterior tratamiento de los procesos de simplificación cognitiva (Schwenk, 1984, 1988).

Según Simon (1957, 1983), los sujetos decisores, en sus intentos de resolver problemas complejos, tan sólo pueden aproximarse a la racionalidad. Dadas la complejidad de los problemas estratégicos y las limitaciones cognitivas del ser humano, se requiere algún tipo de simplificación (Schwenk, 1984).

Sin embargo, el propio Simon (1978) reconoce una forma de racionalidad, la racionalidad de proceso, menos restrictiva que la subyacente en la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada y más acorde con la concepción de racionalidad limitada. Así, la racionalidad de proceso supone el grado en que el proceso de toma de decisiones refleja la intención y los esfuerzos del sujeto decisor para realizar la mejor decisión posible (Simon, 1978).

En la misma línea, Janis y Mann (1977) también apuntan a este tipo de racionalidad de proceso cuando enumeran los pasos de los procesos de toma de decisiones racionales: 1) inspeccionar una diversidad de objetivos basados en la multiplicidad de valores derivados de los diferentes grupos de presión; 2) generar un conjunto amplio de cursos de acción alternativos; 3) adquirir sistemáticamente información relevante para evaluar las alternativas; 4) evaluar objetivamente toda la información relevante, 5) volver a evaluar las consecuencias positivas y negativas de las alternativas inicialmente consideradas inaceptables; 6) evaluar cuidadosamente los costes y riesgos de las consecuencias negativas y positivas de la alternativa preferida; y 7)

desarrollar planes de implementación y sistemas de control detallados para la alternativa elegida, así como planes de contingencia para los riesgos identificados

Esta misma noción de racionalidad sugiere la tesis de Galbraith (1973) cuando, centrándose en los límites de la capacidad individual de procesamiento de información, apunta que las organizaciones deben procesar más información en la medida que aumentan la complejidad e incertidumbre de sus tareas. Normalmente, las normas, planes y políticas suponen las guías iniciales para tratar los problemas. Representan el grado de preplanificación racional, en el seno de la organización, para la anticipación de problemas futuros; sin embargo no son suficientes para afrontar todas las situaciones que puedan surgir (Schoemaker, 1993).

De forma similar, la discusión que Weick (1979a) desarrolla sobre el concepto de racionalidad también sugiere la consideración de esta concepción menos restrictiva de la racionalidad. Así, según Weick (1979a), el concepto de racionalidad no significa necesariamente que las acciones organizativas sean lógicas, sino más bien que son intencionadas, reflexionadas, planeadas, calculadas o diseñadas con un propósito. Para Weick (1979a), el énfasis está en la idea de que lo que ocurre en una organización fue esperado o planeado en algún momento de tiempo anterior.

Esta forma de “racionalidad intencionada”, que se caracteriza por el intento de recolección de la información necesaria para la formación de las expectativas relativas a las diferentes alternativas y por el uso de esa información en la decisión final (Dean y Sharfman, 1993), ha dado pie a una corriente de investigación que ha tratado de determinar cómo se toman las decisiones organizativas importantes y por qué se toman de la forma en que se hace. En esta corriente de investigación se enmarcan, entre otros, los trabajos de Fredrickson y Mitchell (1984); Fredrickson y Iaquinto (1989); Eisenhardt (1989a, 1990, 1999); Judge y Miller (1991); Jones, Jacobs y van't Spijker (1992); Dean y Sharfman (1993, 1996) y Khatri y Ng (2000).

Con sus diferencias, estos trabajos mantienen en común la idea general, que suscribimos, de que las decisiones organizativas difícilmente pueden ser racionales en el sentido de la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada. Así, aunque pocas decisiones pueden ser racionales en el sentido de la teoría económica, la racionalidad de proceso, o

el grado de recolección de información y el análisis de la misma, varía sustancialmente entre ellas (Dean y Sharfman, 1993).

La anterior discusión nos lleva a la que entendemos principal consideración sobre elección y racionalidad en el *management* a efectos de este trabajo. Así, aunque una parte importante del trabajo de todo directivo consiste en tomar decisiones, no puede suponerse que tales decisiones sean racionales en el sentido económico porque el juicio humano presenta limitaciones sistemáticas. Pero dado que esa forma de racionalidad limitada inherente al ser humano no es incompatible con la racionalidad de los procesos, el reto de los directivos se convierte en contribuir a que sus organizaciones desarrollen procedimientos que amortigüen frente a los efectos negativos de tales limitaciones durante la toma de decisiones. Pero, ¿cuáles son esas limitaciones del juicio?, ¿en qué consisten?, y ¿cuáles son sus efectos sobre la toma de decisiones?

En lo que resta de capítulo realizamos una revisión de los trabajos que desde diferentes disciplinas han intentado responder a las anteriores cuestiones, revisión que, sin pretender ser exhaustiva, ayuda a comprender el papel de la percepción y de los procesos cognitivos en los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de toma de decisiones estratégicas en particular.

3.2. PROCESOS COGNITIVOS EN LA ESTRATEGIA Y EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Iniciando el desarrollo de la respuesta a las anteriores cuestiones, la investigación en psicología, dentro de la *behavioural decision theory*, de los heurísticos y sesgos cognitivos aporta una serie de modelos sobre toma de decisiones que pueden argumentarse como un intento por concretar y buscar las causas del concepto de racionalidad limitada de Simon.

Así como es un hecho plausible, consumado y reconocido que la memoria humana adolece de deficiencias, diferentes trabajos seminales en el campo de la psicología han constatado que, aunque no somos tan conscientes de ello, el juicio

humano también adolece, en diferente grado, de limitaciones. Así, en la toma de decisiones incurrimos en heurísticos y sesgos cognitivos que, aunque en general son útiles para afrontar la complejidad y la incertidumbre, pueden conducir a errores sistemáticos y severos (Tversky y Kahneman, 1974). Estos heurísticos y sesgos han sido definidos, documentados e identificados en diferentes aportaciones; sin embargo, la evidencia empírica se circunscribe, casi por completo, a controlados experimentos de laboratorio.

En el campo del *management*, diferentes investigadores vienen sugiriendo que los heurísticos y sesgos identificados en la toma de decisiones en el contexto del laboratorio también podrían tener efectos sobre la toma de decisiones estratégicas y la estrategia; sin embargo, la evidencia empírica de campo es prácticamente inexistente.

3.2.1. PROCESOS COGNITIVOS: *THE BEHAVIOURAL DECISION THEORY*

Como hemos apuntado, Simon (1957) popularizó la noción de que el cerebro humano y su capacidad de procesamiento de información se encuentran limitados frente a la complejidad y ambigüedad que caracterizan el mundo. Con esta idea, el galardonado en 1978 con el Premio Alfred Nobel en Economía dejó sentadas las bases para el posterior estudio de los procesos de simplificación cognitiva.

A partir de tal idea, posteriormente, en la década de los 70, comienza a desarrollarse en la psicología una corriente de trabajo que, conocida como *behavioural decision theory*, adopta los procesos de toma de decisiones individuales como objeto de estudio. En el seno de esta corriente de trabajo, la investigación sobre los heurísticos y sesgos cognitivos aporta una serie de modelos sobre toma de decisiones que pueden argumentarse como un intento por concretar y buscar las causas del concepto de racionalidad limitada de Simon a partir del estudio de los procesos cognitivos mediante los que se adquiere y estructura el conocimiento.

En este sentido, el trabajo precursor de Tversky y Kahneman (1974) sugiere que los heurísticos cognitivos son ciertas normas simplificadoras de selección y

procesamiento de la información que en situaciones de riesgo e incertidumbre conducen a determinados sesgos de valoración y predicción.

Al igual que desde la economía, desde de la psicología en general, y desde la *behavioural decision theory* en particular, tradicionalmente se ha aceptado ampliamente la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada como modelo normativo de toma de decisiones. Sin embargo, a diferencia con la economía, desde esta corriente de la psicología se ha tratado de catalogar la miríada de formas en que los individuos violan sistemáticamente los axiomas de la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada, como la consistencia y transitividad de las preferencias, y/o sus predicciones⁹⁴ (Kahneman y Lovallo, 1993). A partir de la revisión realizada en este epígrafe, la Tabla 3.1 recoge una síntesis de los principales heurísticos y sesgos cognitivos asociados a ellos y de sus efectos sobre la toma de decisiones.

TABLA 3.1. Descripción y efectos de los principales heurísticos y sesgos cognitivos asociados a la toma de decisiones.

HEURÍSTICOS Y SESGOS COGNITIVOS	DESCRIPCIÓN	EFECTO
Heurístico de representatividad	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por el grado en que un caso particular es representativo de una clase.	El uso de este heurístico puede generar una alta propensión a desarrollar amplias, y en ocasiones muy detalladas, generalizaciones sobre una persona o fenómeno con base en sólo unos pocos atributos de tal persona o fenómeno.
Insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados	Pasar por alto la probabilidad previa de los resultados (<i>base-rate frequency</i>), que no tiene efecto sobre la representatividad y sí lo tiene sobre la probabilidad actual.	Conduce al error de obviar la distribución base de la población en la estimación de probabilidad de un caso particular.
Ley de los "pequeños" números	Sobrestimación del grado en que pequeñas muestras son representativas de la población.	Conduce al error de extraer conclusiones firmes a partir de un número reducido de <i>inputs</i> de información.
Efectos del azar	Esperar que una corta secuencia de sucesos aleatorios sea representativa de las características esenciales del proceso global.	Conduce al error común de contemplar el azar como un proceso autocorrector en el que una desviación en una dirección induce una desviación en la dirección opuesta para restaurar el equilibrio. Sin embargo, en el desarrollo de un proceso aleatorio las desviaciones no son corregidas, son meramente diluidas.
Efectos de regresión	Pasar por alto el fenómeno de regresión a la media: las desviaciones positivas persistentes pueden deberse a razones aleatorias que, de ser así, aumentan la probabilidad de una desviación negativa; de forma similar, las desviaciones negativas podrían aumentar la probabilidad de una desviación positiva.	Conduce a la invención de explicaciones causales espurias.

(continúa)

⁹⁴ En este sentido Schwenk (1988) atribuye la lista más completa de sesgos cognitivos a Hogart (1980), quien cataloga y describe 29 distintos.

HEURÍSTICOS Y SEGOS COGNITIVOS	DESCRIPCIÓN	EFEECTO
Heurístico de disponibilidad	Los juicios de probabilidad sobre un suceso se ven afectados por la información disponible.	El uso de este heurístico puede generar juicios basados en información fácilmente disponible en la memoria o a través de fuentes externas y coartar una búsqueda y recolección razonables de información.
Sesgo de proximidad	Los acontecimientos más próximos, temporal, espacial y/o afectivamente, predominan sobre los más distantes, que son minimizados e ignorados.	Conduce a una fácil y pronunciada distorsión de la probabilidad asignada a un suceso.
Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar la información que confirma las creencias y puntos de vista previos.	Conduce a limitar la búsqueda de información y a descartar la información que apunta contra las creencias establecidas.
Correlaciones ilusorias	La facilidad con que se desarrollan las operaciones mentales de recuperación y asociación de información pueden llevar a creer que sucesos no relacionados están correlacionados.	Conduce a establecer relaciones causales entre sucesos que en realidad no tienen relación alguna.
Heurístico de anclaje y ajuste	En numerosas situaciones las estimaciones se realizan comenzando por un valor inicial que se ajusta hasta alcanzar la estimación final.	El uso de este heurístico genera que, dependiendo del punto de partida, se alcancen diferentes estimaciones sobre determinado suceso.
Sesgo de anclaje o de conservadurismo	Las estimaciones o pronósticos se "anclan" en la información inicial, a la que se le atribuye un valor excesivo en el proceso de diagnóstico.	Conduce a no revisar las estimaciones o pronósticos a la luz de la nueva información.
Sesgos en la evaluación de sucesos conjuntos y disjuntos	Error en estimación de probabilidades. La probabilidad de un suceso conformado por sucesos conjuntos es siempre inferior a la probabilidad de cada uno de los sucesos elementales que lo forman; la probabilidad de un suceso conformado por sucesos disjuntos es siempre superior a la probabilidad de cada uno de los sucesos elementales que lo forman.	Como consecuencia del anclaje en la probabilidad de los sucesos elementales, se tiende a sobrestimar la probabilidad en los problemas conformados por sucesos conjuntos y a subestimar la probabilidad en problemas conformados por sucesos disjuntos.
Exceso de confianza	No se trata de un heurístico sino de un proceso por el cual una familia de sesgos cognitivos generan una confianza falsa o ilusoria en el propio juicio.	Los sesgos que conducen al exceso de confianza generan la sobrestimación de las habilidades propias, del conocimiento propio, de las posibilidades de éxito y del grado de control sobre los sucesos y las situaciones.
Ilusión de control	Mantener una expectación de éxito personal superior a lo que la probabilidad objetiva garantiza.	Conduce a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influirán en los resultados.
Ilusión de optimismo	Tendencia a mantener un optimismo irrealista en la determinación de las posibilidades de experimentar resultados futuros favorables.	Conduce a sobrestimar la probabilidad de los resultados futuros favorables.
Ilusión de intensificación personal	Tendencia a sobrestimar las capacidades y habilidades personales propias frente a las de los demás.	Conduce a sobrestimar el grado de control sobre los resultados de un curso de acción y el grado en que las habilidades propias influirán en los resultados.
Percepción selectiva	En la aprehensión del contexto exterior, las creencias y esquemas actúan como filtro de la percepción.	Las creencias y expectativas pueden sesgar la observación de variables relevante en los problemas.
Sesgo de retrospectiva	En retrospectiva tendemos a racionalizar los sucesos pasados.	Conduce a una sobrestimación de la probabilidad de los acontecimientos pasados que se proyecta y extiende a los acontecimientos futuros.

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, la evidencia de la mayor parte de los estudios enmarcados en esta corriente de la psicología se deriva de experimentos de laboratorio en un nivel de análisis individual. En este sentido, tales experimentos de laboratorio se han desarrollado utilizando ejercicios de decisión simplificados en los que el grado de racionalidad del sujeto decisor puede ser determinado directamente a partir de la constatación de si la alternativa elegida por el mismo se corresponde con aquella que matemáticamente maximiza su valor esperado.

Entre los trabajos que han configurado las bases teóricas de esta corriente de estudio en el seno de la psicología cabe destacar los de Tversky y Kahneman (1974), Langer (1975), Nisbett y Ross (1980), y Kahneman y Tversky (1984).

Tversky y Kahneman (1974), precursores de esta corriente de trabajo sobre el estudio de los heurísticos y sesgos cognitivos, señalan que aunque los heurísticos pueden proporcionar atajos eficientes en el procesamiento de información, en ocasiones conducen a errores severos y sistemáticos.

En este trabajo de naturaleza teórica, Tversky y Kahneman (1974) esencialmente desarrollan un catálogo de los principales heurísticos y sesgos cognitivos asociados a ellos. Así, definen, describen, explican y ofrecen ejemplos de los heurísticos de representatividad, de disponibilidad y de anclaje y ajuste, y de los múltiples sesgos cognitivos asociados a dichos heurísticos. En su descripción de estos procesos cognitivos, Tversky y Kahneman (1974) se remiten recurrentemente a la evidencia derivada de experimentos de laboratorio donde tales procesos han sido detectados y documentados. A modo de discusión, los autores concluyen que el origen de los sesgos cognitivos con efectos perniciosos sobre los procesos de toma de decisiones individuales se encuentra en el uso de los heurísticos combinado con deficiencias de la intuición (Tversky y Kahneman, 1974).

Otro de los trabajos precursores de esta corriente de estudio es el de Langer (1975). En este trabajo la autora describe, explica y documenta el sesgo cognitivo de ilusión de control a partir de seis estudios de laboratorio. Los resultados de tales estudios ponen de manifiesto que, enfrentados a distintas tareas de decisión, los sujetos muestran una expectación de éxito personal superior a la que la probabilidad objetiva indica

(Langer, 1975). Los sujetos tienden a sobrestimar la influencia o impacto de sus capacidades y habilidades sobre los resultados de sucesos puramente aleatorios (Langer, 1975). ¿Por qué? La autora presenta tres explicaciones, dos de ellas con base en factores emotivos y otra con un predominio de los factores cognitivos.

Así, una primera explicación es que las personas mantenemos una fuerte motivación por controlar nuestro entorno y, consecuentemente, la mayor satisfacción o sentimiento de competencia resultaría del hecho de ser capaces de controlar lo aparentemente incontrolable (Langer, 1975).

Una segunda razón, aunque no independiente de la anterior según apunta la autora, es que el ser humano presenta una motivación para evitar las consecuencias negativas que acompañan la percepción de no mantener el control; en este sentido, la investigación clínica pone de manifiesto que la pérdida temporal del control es un factor generador de ansiedad, y que los casos crónicos de sentimiento de no control pueden, con relativa facilidad, derivar en un cuadro patológico depresivo (Langer, 1975).

La tercera explicación de la ilusión de control, que tiene sus raíces en el funcionamiento del juicio, se encuentra en el hecho de que los factores de habilidad o capacidad y los factores aleatorios están tan estrechamente asociados en la experiencia de las personas que a menudo se tienen verdaderas dificultades para discriminar entre unos y otros (Langer, 1975). Adicionalmente, durante todo el trabajo, Langer (1975) sugiere que la ilusión de control es uno de los factores que nutren el exceso de confianza.

Otro de los trabajos, extensamente referenciado, que ha configurado esta corriente de investigación es el de Nisbett y Ross (1980). De entre la extensa aportación de los autores sobre los procesos humanos de inferencia pueden destacarse la discusión sobre los heurísticos y los sesgos o errores cognitivos a los que aquéllos conducen, la amplia revisión y discusión de las reglas normativas de inferencia, la discusión sobre los factores emotivos y los factores cognitivos subyacentes en los sesgos o errores de inferencia, la discusión sobre los costes personales y sociales de los sesgos humanos de inferencia, y la discusión sobre las posibilidades de mejora de los procesos de inferencia.

De forma similar al trabajo de Tversky y Kahneman (1974), Nisbett y Ross (1980) definen, describen, explican y ofrecen ejemplos de los heurísticos de representatividad, de disponibilidad y de anclaje y ajuste, y de los múltiples sesgos cognitivos asociados a dichos heurísticos.

Por otra parte, el trabajo de Kahneman y Tversky (1984), galardonado en 1983 con el Premio de la Academia Americana de Psicología (APA), se centra en el estudio de la toma de decisiones en contextos de riesgo y en contextos libres de riesgo.

Este trabajo supone una importante contribución en cuanto que, además de considerar los factores cognitivos, introduce en el estudio de la toma de decisiones el papel de los factores psicofísicos relacionados con el valor y con la suerte⁹⁵. Los factores cognitivos, junto con estos factores psicofísicos relacionados con el valor y con la suerte, hacen que los problemas de decisión sean “enmarcados” o percibidos de múltiples formas por el sujeto decisor (Kahneman y Tversky, 1984). La conclusión y propuesta fundamental de este trabajo es que el axioma de transitividad de las preferencias del sujeto decisor subyacente en la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada se trunca porque las preferencias varían en función de la forma en que el sujeto decisor “enmarca” o percibe los problemas o situaciones de decisión (Kahneman y Tversky, 1984). Es decir, la selectividad de la percepción, debida tanto a factores cognitivos como al propio contexto externo, condiciona la interpretación⁹⁶, que, a su vez, influye en las preferencias del sujeto decisor.

A partir de los anteriores y otros trabajos de base, que han sentado los fundamentos de esta corriente de la psicología, han proliferado una multitud de estudios cuyo denominador común viene constituido por el estudio de los procesos de toma de decisiones en condiciones de laboratorio y en un nivel de análisis individual.

⁹⁵ Los factores psicofísicos aluden a la interacción entre la cognición y los elementos del contexto externo. A grandes rasgos, la noción de los factores psicofísicos radica en la idea de que el contexto externo es aprehendido a través del filtro de la percepción, pero la percepción no depende sólo de los factores cognitivos sino también de las características físicas de los elementos externos que, a su vez, moldean la cognición.

⁹⁶ La interpretación hace referencia al proceso mediante el que los datos y estímulos son traducidos en conocimiento y comprensión (Gioia, 1986a).

Sirvan como ejemplo de toda una serie de trabajos en esta línea el de Tversky, Slovic y Kahneman (1990) y el de Rabin y Schrag (1999). El primero de ellos indaga empíricamente en la propuesta de Kahneman y Tversky (1984) para concluir que la causa de la inversión de las preferencias del sujeto decisor se encuentra en el procedimiento de extracción de las mismas que se utilice o que el contexto determine (Tversky, Slovic y Kahneman, 1990); el segundo de ellos propone un modelo que muestra que el “sesgo de confirmación” induce al exceso de confianza (Rabin y Schrag, 1999).

3.2.2. PROCESOS DE SIMPLIFICACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Como ya hemos apuntado, el papel de los procesos cognitivos en la estrategia y el *management* se ha comenzado a explorar recientemente. La corriente relativa a los procesos cognitivos, con su base y fundamentos en las aportaciones de la *behavioural decision theory*, ha supuesto el origen de la línea de trabajo que se ha ocupado del estudio de los efectos de los heurísticos y sesgos cognitivos sobre la estrategia y sobre la toma de decisiones estratégicas. Esta línea de trabajo, que contempla la cognición como confusión, puede ser considerada dentro del ala positivista de la escuela cognitiva de la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). En la Tabla 3.2 se presenta una síntesis de las principales aportaciones al estudio de los heurísticos y sesgos cognitivos dentro del campo del *management* y de la estrategia.

En general, el denominador común de los trabajos que pueden adscribirse a esta corriente de investigación viene siendo la consideración implícita de la estrategia como conjunto de decisiones estratégicas. Esta postura no es nueva ya que, aunque haya sido formalizada y hecha explícita como tal sólo recientemente por Eisenhardt (1999), la misma idea se desprende del concepto de estrategia emergente de Mintzberg (1998a).

TABLA 3.2. Síntesis de las principales aportaciones al estudio de los heurísticos y sesgos cognitivos dentro del campo del *management* y de la estrategia

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Principales resultados y/o conclusiones
Kiesler y Sproull (1982)	Teórico	Proceso de percepción de problemas de los directivos	El proceso de percepción de problemas está compuesto por los procesos de apreciación, interpretación e incorporación de los estímulos. La revisión de los enfoques teóricos de la cognición social (enfoque de la percepción social, enfoque del procesamiento de información y enfoque de la motivación social) conduce a la conclusión de que la forma en que operan los procesos de cognición social hace que el proceso de percepción de los directivos sea propenso a determinados heurísticos y a la ocurrencia de ciertos errores.
Schwenk (1984)	Teórico	Procesos de simplificación cognitiva en la toma de decisiones estratégica	A partir de la revisión de las corrientes de la psicología se identifican una serie de heurísticos y sesgos cognitivos y sus posibles efectos sobre las diferentes fases del proceso de toma de decisiones estratégicas.
Duhaime y Schwenk (1985)	Teórico	Procesos de simplificación cognitiva en los procesos de toma de decisiones que llevan a la adquisición y a la desinversión empresariales	Se discuten una serie de sesgos cognitivos y se documenta su concurrencia y sus efectos simplificadores en los procesos de adquisición y desinversión empresariales.
Jemison y Sitkin (1986*)	Teórico	Proceso de toma de decisiones que conduce a la adquisición empresarial	Se propone una perspectiva de proceso de las adquisiciones en las que cuatro conjuntos de impedimentos pueden operar en contra del buen desarrollo de la integración. Uno de tales conjuntos de impedimentos está constituido por el sesgo de "escalada del compromiso".
Lyles (1987)	Empírico	Proceso de desarrollo de la <i>Joint-Venture</i>	En las distintas fases de desarrollo de las <i>joint-ventures</i> se producen ciertos errores comunes que condicionan el aprendizaje organizativo. Los errores tienen su origen en las deficiencias de desarrollo cognitivo, bien por una falta de comprensión de la situación o bien por la rápida evolución de la misma.
March y Shapira (1987)	Teórico	Riesgo y asunción del riesgo en la toma de decisiones de los directivos	La perspectiva del riesgo que mantienen los directivos difiere sustancialmente de la mantenida por las teorías normativas de la decisión. Las razones de tal discrepancia son fundamentalmente tres: 1) en general, los directivos son insensibles a las estimaciones de probabilidad de los posibles resultados; 2) sus decisiones se ven afectadas sustancialmente por el modo en que se centra su atención en los niveles críticos de <i>performance</i> ; y 3) establecen una fuerte distinción entre la asunción de riesgos y las "apuestas".
Cooper, Woo y Dunkelberg (1988)	Empírico	Percepción de las posibilidades de éxito por parte de emprendedores	Los emprendedores, independientemente de sus capacidades objetivas, perciben sus posibilidades de éxito de forma muy optimista. Dos factores explicarían tales resultados: 1) la tendencia de los sujetos decisores a sostener e inflar el atractivo de una opción una vez que ésta ha sido seleccionada, y 2) la tendencia de los emprendedores a creer que pueden controlar su propio destino.
Schwenk (1988)	Teórico	Cognición en la toma de decisiones estratégicas	Tras revisar las principales corrientes de la cognición se concluye con la propuesta de un modelo sobre la toma de decisiones estratégicas en el que se integra la cognición.
Starbuck y Milliken (1988)	Teórico	Procesos de percepción de los directivos	La percepción está sujeta a numerosos filtros: la percepción en retrospectiva está influida por el tiempo y los procesos de racionalización; la percepción corriente está sujeta a numerosas distorsiones en función de distintos factores. La percepción es, sin duda, selectiva.

(continúa)

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Principales resultados y/o conclusiones
Makridakis (1990)	Teórico	Proceso de formulación de la estrategia empresarial	Entre otros factores que intervienen en la formación de las estrategias empresariales, los prejuicios y limitaciones del juicio desarrollan un papel clave en el establecimiento de los pronósticos y los procesos de planificación.
Schoemaker (1990)	Teórico	Aspectos teóricos de la estrategia empresarial	Tras la realidad de la estrategia se encuentra una forma de racionalidad variable, que es la que permite la obtención de las rentas económicas de las empresas, en la que los aspectos psicológicos propios de la conducta humana, como los heurísticos y sesgos cognitivos, juegan un papel clave. Estos aspectos deberían ser incorporados en la teoría sobre la estrategia.
Clapham y Schwenk (1991)	Empírico	Vínculo entre los procesos de atribución egoprotectora por parte de los directivos y la <i>performance</i> de la empresa	La relación entre el patrón de atribución egoprotectora y la <i>performance</i> empresarial es generalmente negativa. Entre los tres conjuntos de factores que explicarían esta relación, uno de ellos serían los sesgos cognitivos en el procesamiento de información por parte de los directivos.
Shaver y Scott (1991)	Teórico	La "psicología" del emprendedor	El comportamiento individual depende conjuntamente de los rasgos personales, de los procesos cognitivos y del contexto externo. Se propone que el reto del avance en el conocimiento sobre la "psicología" del emprendedor requiere de un enfoque que integre los tres conjuntos de factores que determinan el comportamiento individual.
Zajac y Bazerman (1991)	Teórico	Procesos de toma de decisiones basados en el análisis de las fuerzas competitivas que determinan la configuración industrial	Cuando consideran las decisiones de los competidores, los sujetos decisores incurren con gran frecuencia en errores de juicio que pueden explicar fenómenos persistentes como el exceso de capacidad industrial o los fracasos de entrada en nuevas actividades.
Lant, Milliken y Batra (1992)	Empírico	Papel del aprendizaje e interpretación por parte de los directivos en los procesos de cambio estratégico	Se contrasta un modelo de reorientación estratégica de la empresa en el que los procesos de atribución egoprotectores de los directivos ejercen un papel mediador de la influencia de la <i>performance</i> pasada de la empresa sobre la reorientación estratégica de la misma.
Russo y Schoemaker (1992)	Teórico	Papel del exceso de confianza en la toma de decisiones	El exceso de confianza es una de las lacras en la toma de decisiones de los directivos. Se examinan las causas, coste y posibles remedios del exceso de confianza. Aunque el exceso de confianza resulta pernicioso para la toma de decisiones, puede tener efectos beneficiosos durante la implementación de las decisiones.
Amit y Schoemaker (1993)	Teórico	Papel de los recursos en la estrategia y la renta organizativa	Dentro de los recursos con los que las organizaciones cuentan se encuentran los directivos. Debido a la incertidumbre y la complejidad, las decisiones de los directivos relacionadas con los activos estratégicos están influidas por múltiples sesgos cognitivos. Esto, a su vez, crea comportamientos subóptimos, imitabilidad imperfecta, y rentas organizativas para algunas empresas.
Kahneman y Lovallo (1993)	Teórico	Riesgo y asunción del riesgo en la toma de decisiones; implicaciones en los procesos de toma de decisiones organizativos	En los procesos de toma de decisiones concurren toda una serie de heurísticos y sesgos cognitivos que llevan a decisiones muy arriesgadas o a decisiones muy conservadoras en términos de riesgo. Se discuten las implicaciones de tales heurísticos y sesgos cognitivos en los procesos de toma de decisiones organizativos y se señala que resultan más perniciosos los sesgos que conducen a decisiones arriesgadas que los que propician comportamientos conservadores frente al riesgo.

(continúa)

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Principales resultados y/o conclusiones
Comer, Kinicki y Keats (1994)	Teórico	Procesamiento de información en el proceso organizativo de toma de decisiones	Se propone un modelo de procesamiento de información en el proceso organizativo de toma de decisiones que integra las perspectivas individual y organizativa. En el nivel individual, la percepción selectiva y los sesgos cognitivos ocupan un papel central en las fases de atención y codificación de la información respectivamente.
Krueger y Dickson (1994)	Empírico	Riesgo y asunción del riesgo en la toma de decisiones; implicaciones en la estrategia	Los sujetos en los que se inducen sentimientos de autoconfianza en las capacidades propias perciben más oportunidades e incurrir en más riesgos. Adicionalmente, se aporta evidencia sobre el sesgo por el que las expectativas de los resultados de la decisión dependen de las valoraciones previas de los resultados, como pérdidas o como ganancias, que el sujeto decisor realice.
Schwenk (1994)	Teórico	Estado de la investigación sobre vínculos interorganizativos	Propuesta sobre cómo determinados heurísticos y sesgos cognitivos podrían incidir en el desarrollo de las fases iniciales de formación de un acuerdo de cooperación interempresarial, en la decisión de formar el acuerdo y en la selección del socio.
Barr, Bogner, Golden-Biddle, Rao y Thomas (1997)	Teórico	Procesos cognitivos durante el desarrollo de las alianzas estratégicas	A partir de tres estudios distintos se proponen y describen los procesos cognitivos que pueden tener lugar durante el desarrollo de las alianzas estratégicas y sus efectos sobre la <i>performance</i> de las mismas. El primer estudio, centrado en el proceso de formación de las alianzas estratégicas, propone una serie de procesos de simplificación cognitiva durante las fases de formación de las alianzas estratégicas.
Busenitz y Barney (1997)	Empírico	Diferencias en los procesos de toma de decisiones de emprendedores y de directivos de grandes organizaciones	Los emprendedores son más susceptibles al empleo de los heurísticos cognitivos y a los efectos de los sesgos cognitivos durante la toma de decisiones que los directivos de organizaciones grandes, en particular al empleo del heurístico de representatividad y a los efectos de los sesgos cognitivos que generan el exceso de confianza.
Palich y Bagby (1997)	Empírico	Asunción del riesgo por parte de los emprendedores	Los emprendedores contemplan las situaciones arriesgadas de forma más optimista. Sin embargo, no hay diferencias significativas entre los emprendedores y los sujetos no emprendedores de la muestra en cuanto a su propensión o aversión al riesgo. Desde la perspectiva cognitiva la explicación de estos resultados se encuentra en que los emprendedores están más expuestos a ciertos sesgos cognitivos asociados con el exceso de confianza.
Burke y Steensma (1998)	Teórico	Efecto de la experiencia funcional de los componentes del equipo directivo sobre la <i>performance</i> de la empresa	Se propone un modelo en el que se relaciona la experiencia funcional de los componentes del equipo directivo con la <i>performance</i> de la empresa. Los sesgos cognitivos en los procesos de toma de decisiones, particularmente los relacionados con el exceso de confianza y el sesgo de escalada del compromiso, ejercen un papel mediador en la anterior relación.
Bukszar (1999)	Teórico	Impacto de los sesgos cognitivos sobre la formulación de la estrategia empresarial	Se propone un modelo de formulación de la estrategia donde el sesgo de retrospectiva sesga la formulación de la estrategia introduciendo rigideces que coartan la flexibilidad de la misma.
Busenitz (1999)	Empírico	Riesgo y asunción del riesgo en la toma de decisiones estratégicas	Se propone que la asunción de riesgos por parte de los emprendedores puede ser explicada porque éstos incurrir en heurísticos y sesgos cognitivos que les llevan a percibir menos riesgo en las situaciones de decisión. El análisis empírico que se realiza indica que los emprendedores son más proclives al sesgo de representatividad y al exceso de confianza que los directivos de organizaciones grandes.

(continúa)

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Principales resultados y/o conclusiones
Das y Teng (1999b)	Teórico	Papel de los sesgos cognitivos en los procesos de toma de decisiones estratégicas	Se desarrolla un marco teórico en el que se propone cómo incidirían cuatro tipos básicos de sesgos cognitivos sobre cinco diferentes modelos de toma de decisiones. Entre los sesgos cognitivos se incluyen el de anclaje, la exposición a limitadas alternativas, la insensibilidad a la probabilidad previa de los resultados y la ilusión de control; en cuanto a la toma de decisiones, se contempla el modelo racional, el modelo de evitación de la incertidumbre (<i>avoidance</i>), el modelo del incrementalismo lógico, el modelo político y el modelo de papelera o "cubo de basura" (<i>garbage can</i>).
Simon, Houghton y Aquino (1999)	Empírico	Relación entre los sesgos cognitivos y la percepción del riesgo en la decisión estratégica de iniciar un nuevo negocio o empresa	La evidencia del análisis empírico sugiere que la percepción del riesgo se ve alterada por la concurrencia de ciertos sesgos cognitivos. En este caso, la concurrencia del exceso de confianza, de la ilusión de control, y de la ley de los "pequeños" números hace que los sujetos no perciban los riesgos inherentes a la situación de decisión.

Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, puede decirse que una de las características más centrales de las decisiones estratégicas es su falta de estructura (Schwenk, 1984). Schoemaker (1993), por ejemplo, define las decisiones estratégicas como elecciones intencionadas o respuestas deliberadas sobre cuestiones que materialmente afectan a las posibilidades de supervivencia y bienestar, y a la naturaleza de las organizaciones (Schoemaker, 1993: 107). El carácter casi unánime de la extensa literatura sobre este punto permite afirmar que, casi por definición y tratándose de una cuestión de grado, las decisiones estratégicas se caracterizan por su naturaleza idiosincrásica y por su falta de estructura, por tanto, por la carencia de una solución calculable mediante algoritmos matemáticos; por su gran complejidad e incertidumbre; y por sus efectos a largo plazo y, por tanto, su carácter difícilmente reversible a corto y medio plazo.

Basándose en trabajos seminales sobre las decisiones estratégicas y sobre la planificación estratégica, Schwenk (1984) sugiere que cuando se enfrentan a decisiones estratégicas, dadas las inherentes complejidad e incertidumbre que éstas comportan, los directivos de empresa alteran sus percepciones del entorno de manera que éste aparezca más cierto. Según Schwenk (1984), dado que el estado psicológico de incertidumbre relativa a una decisión importante es tremendamente doloroso, los sujetos decisores utilizan procesos perceptivos que simplifican la situación de decisión. En este sentido, los heurísticos y sesgos cognitivos descritos y catalogados por la *behavioural decision*

theory en el contexto del laboratorio estarían en el origen de los procesos de simplificación cognitiva en la toma de decisiones estratégicas (Schwenk, 1984, 1988)⁹⁷.

Adicionalmente, estos argumentos, suscritos por los diferentes trabajos que conforman esta corriente de estudio de los efectos de los heurísticos y sesgos cognitivos sobre la estrategia y sobre la toma de decisiones estratégicas, resultan, como no podía ser de otra forma, plenamente consistentes con los planteamientos de la *behavioural decision theory*. De hecho, algunos psicólogos precursores de la *behavioural decision theory* han incurrido en el campo de la toma de decisiones organizativa bajo la constatación de que el análisis cognitivo acepta la elección entre apuestas como modelo de toma de decisiones, y de que esta metáfora de las apuestas es apta para la toma de decisiones organizativa porque las consecuencias de muchas decisiones son inciertas y porque cada una de las opciones de decisión podría ser descrita, en principio, a partir de la distribución de probabilidad de sus resultados (Kahneman y Lovallo, 1993).

Como se desprende de la síntesis recogida en la Tabla 3.2, lo reciente del estudio del papel de los procesos cognitivos en la estrategia y el *management* se plasma en ciertas peculiaridades que caracterizan a los trabajos que conforman esta corriente de investigación.

Así, en primer lugar, la naturaleza de los trabajos adscritos a esta corriente es, en general, eminentemente teórica. En este sentido, si bien durante los primeros años de consolidación de esta corriente de investigación los estudios empíricos resultaban la excepción, en la última década la mayor madurez y elaboración de las bases teóricas se ha traducido en un incremento de las aportaciones empíricas que ha enriquecido la evidencia disponible sobre el papel de los heurísticos y sesgos cognitivos en la estrategia

⁹⁷ Como ya se ha argumentado previamente, los heurísticos y sesgos cognitivos pueden entenderse como procesos genéricos de simplificación en la formulación de problemas y en la toma de decisiones. Ahora bien, en las diferentes aportaciones a su estudio dentro del campo del *management*, la diferencia entre unos y otros es un aspecto controvertido; así, por ejemplo, Schwenk (1984) señala que donde algunas aportaciones utilizan el término “sesgos cognitivos” otras usan el de “heurísticos cognitivos” porque el primero sugiere que tales procesos generalmente tienen un impacto negativo sobre las decisiones. Sin embargo, como se ha discutido, las aportaciones de la psicología son claras en cuanto a la distinción entre ambos conceptos: los heurísticos cognitivos son ciertas normas simplificadoras de selección y procesamiento de la información que conducen a determinados sesgos de valoración y predicción (Tversky y Kahneman, 1974).

empresarial. No obstante, los estudios empíricos continúan siendo comparativamente escasos frente a las aportaciones teóricas y la evidencia derivada de la casuística.

En segundo término, como extensión de la tradición que configura sus raíces, el objeto de estudio de los trabajos que conforman esta corriente de investigación ha estado centrado, fundamentalmente y salvo excepciones, en los procesos de toma de decisiones estratégicas. En este sentido, cabe señalar que, sin salirse de tal objeto de estudio, las excepciones se han centrado más en el análisis y discusión de la percepción de los ejecutivos *per se*. En cuanto al nivel de análisis, a partir de una unidad de análisis individual, la mayor parte de los trabajos se han extendido a un nivel de análisis organizativo.

En tercer lugar, a pesar de que la gran mayoría de los trabajos se ha centrado en los procesos de toma de decisiones estratégicas como objeto de estudio, como consecuencia de la consideración subyacente en todos ellos, de la estrategia como conjunto de decisiones estratégicas, los tópicos de interés difieren sustancialmente entre los trabajos. Así, dentro de los procesos de toma de decisiones estratégicas, se han estudiado desde los procesos de percepción de los directivos (Kiesler y Sproull, 1982; Starbuck y Milliken, 1988) hasta el papel de los heurísticos y sesgos cognitivos en el proceso de formulación de la estrategia (Makridakis, 1990; Schoemaker, 1990; Bukszar, 1999) y en los procesos de toma de decisiones estratégicas (Schwenk, 1984, 1988; Russo y Schoemaker, 1992; Das y Teng, 1999b), pasando por el papel del riesgo en la toma de decisiones estratégicas (March y Shapira, 1987; Kahneman y Lovallo, 1993; Krueger y Dickson, 1994; Busenitz, 1999); el papel de los sesgos cognitivos y el riesgo en la toma de decisiones por parte de los emprendedores (Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988; Shaver y Scott, 1991; Busenitz y Barney, 1997; Palich y Bagby, 1997; Simon, Houghton y Aquino, 1999); o el papel de los heurísticos y sesgos cognitivos en opciones estratégicas como la adquisición y la desinversión (Duhaime y Schwenk, 1985; Jemison y Sitkin, 1986a) o la cooperación interempresarial (Lyles, 1987; Schwenk, 1994; Barr, Bogner, Golden-Biddle, Rao y Thomas, 1997).

En cuarto lugar, respecto a la evidencia empírica aportada por esta corriente de trabajos, podemos constatar que los trabajos de campo (Lyles, 1987; Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988; Clapham y Schwenk, 1991; Lant, Milliken y Batra, 1992) constituyen

la excepción más que la regla. En este sentido, la mayor parte de la evidencia empírica se deriva de experimentos de laboratorio (Krueger y Dickson, 1994; Simon, Houghton y Aquino, 1999) o de investigaciones con un diseño marcadamente experimental (Busenitz y Barney, 1997; Palich y Bagby, 1997; Busenitz, 1999).

Finalmente, aunque algunos trabajos señalan que los heurísticos y sesgos cognitivos podrían tener efectos beneficiosos durante la implementación de las decisiones estratégicas (Russo y Schoemaker, 1992; Simon, Houghton y Aquino, 1999) o incluso durante la propia formulación de las mismas (Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999), la idea común y recurrente que las conclusiones, tanto teóricas como empíricas, de los trabajos de esta corriente de literatura sugieren es la del carácter pernicioso de los efectos derivados de los heurísticos y de los sesgos cognitivos asociados a ellos. Sin embargo, hasta donde sabemos, tal idea permanece pendiente de contraste empírico.

3.3. ESTRUCTURA COGNITIVA: MAPAS COGNITIVOS

Aunque, como ya hemos apuntado y argumentaremos en el capítulo quinto, el diseño final de la investigación empírica que sustenta nuestra tesis se aleja de las técnicas del mapeado cognitivo, dos razones justifican una somera revisión de sus fundamentos y de sus aplicaciones dentro del campo del *management*.

Por una parte, como hemos reflejado en la Tabla 3.2, entre el conjunto de heurísticos y sesgos cognitivos identificados y catalogados por la *behavioural decision theory*, Schwenk (1994) sugiere cómo un conjunto de ellos podrían operar a modo de procesos de simplificación, disminuyendo la calidad de la decisión de formar un acuerdo de cooperación empresarial y del proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, y afectando por tanto a los resultados del acuerdo. Se trata del heurístico de disponibilidad y de los sesgos asociados al exceso de confianza (sesgo de confirmación, ilusión de control, ilusión de intensificación personal, e ilusión de optimismo); estos sesgos y heurísticos se ven probablemente reforzados por un proceso de atribución egoprotectora (Clapham y Schwenk, 1991). Como orientación metodológica para la

investigación de su propuesta y la identificación de estos sesgos y heurísticos, Schwenk (1994) sugiere el empleo de las diferentes técnicas de extracción de mapas cognitivos. Ya anteriormente, el propio Schwenk (1988) propone una serie de hipótesis sobre la influencia que los heurísticos y sesgos cognitivos ejercerían en los mapas cognitivos de los sujetos decisores durante el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En este sentido, a pesar de que, como acabamos de señalar, el diseño final de nuestra investigación empírica se aleja de las técnicas del mapeado cognitivo, una de las líneas futuras de investigación que se derivan de esta Tesis Doctoral se aproxima a las orientaciones metodológicas de Schwenk (1988, 1994) y, tal como se recoge en las conclusiones finales, descansa en las distintas técnicas de extracción de mapas cognitivos como complemento metodológico requerido.

Por otra parte, como señalan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), a pesar de la disparidad de perspectivas dentro de la escuela cognitiva de la estrategia, hay un extenso consenso sobre la idea de que un requisito esencial de la cognición estratégica es la existencia de estructuras mentales para organizar el conocimiento.

En este sentido, puesto que la estructura cognitiva supone una de las caras de la moneda de la cognición, un mínimo estudio de la misma resulta necesario si se pretende, como es nuestro caso, comenzar a comprender el papel de los procesos cognitivos en las fases iniciales de formación del acuerdo de cooperación empresarial.

3.3.1. ESTRUCTURA COGNITIVA

La corriente de estudio sobre la estructura cognitiva se aleja de los planteamientos normativos de la *behavioural decision theory* para situarse en un enfoque descriptivo preocupado por cómo son las creencias y preferencias de las personas, y no por cómo deberían ser.

En este sentido, las bases cognitivas, estructuras de conocimiento, o esquemas, en tanto que estructuras de conocimiento que contienen y organizan la información (Lord y Foti, 1986; Schneider y Angelmar, 1993; Cossette, 1998), permiten analizar la realidad,

interpretar los sucesos y desarrollar acciones (Weick, 1979a; Kiesler y Sproull, 1982; Isenberg, 1986; Gioia, 1986b; Lord y Foti, 1986; Fiol y Huff, 1992).

A partir de la revisión de la literatura psicológica, Lord y Foti (1986) clasifican los esquemas sociales o estructuras cognitivas⁹⁸ en cuatro grupos: el autoesquema, que contiene la información sobre la personalidad, la apariencia y el comportamiento propios de la persona; el esquema de persona, centrado en la información sobre las características y comportamiento comunes a ciertos grupos o tipos de personas⁹⁹; el esquema de sucesos o *script*, que incluye el conocimiento sobre la secuencia típica de acontecimientos en una situación determinada; y el esquema de “persona en situación”, que contiene la información sobre las personas y el comportamiento normalmente encontrados en situaciones sociales específicas.

Cada uno de los tipos de esquema anteriores afecta a la percepción de la información entrante, a la recuperación de la información almacenada en la memoria, y a las inferencias basadas en tales informaciones (Lord y Foti, 1986).

Aunque en la literatura sobre la cognición en las diferentes disciplinas la terminología sobre los elementos integrantes de las estructuras de conocimiento no resulta en absoluto clara ni homogénea, parece existir un mayor consenso sobre las partes integrantes de las mismas (Schneider y Angelmar, 1993).

En este sentido, a partir de la revisión de la literatura sobre la cognición en el *management* y la organización, Schneider y Angelmar (1993) señalan que las estructuras cognitivas incluyen las categorías, los sistemas de constructos, los sistemas causales y los guiones (*scripts*).

⁹⁸ Lord y Foti (1986) señalan que el término “esquema” fue introducido inicialmente por Bartlett (1932) como una descripción de una estructura mental hipotética que controla la atención y la consecuente reconstrucción de la memoria.

⁹⁹ La formación de los estereotipos, por ejemplo, está eminentemente relacionada con los esquemas de persona. Aunque no parece haber una definición consensuada sobre el concepto de estereotipo, al margen de la controversia puede considerarse el mismo como el conjunto de creencias mantenidas por un individuo en relación con un grupo social (Morales, 1994).

Las categorías se forman a partir de similitudes entre atributos. Las categorías o esquemas constituyen las piezas mínimas de las estructuras cognitivas, y a partir de ellas se construyen las estructuras más complejas, los sistemas de constructos, los sistemas causales y los guiones (Schneider y Angelmar, 1993).

Los sistemas de constructos se desarrollan a partir de las categorías sobre la base de relaciones jerárquicas o mediante conexiones asociativas entre ellas (Schneider y Angelmar, 1993).

Los sistemas causales se desarrollan a partir de las categorías con base en relaciones causa-efecto entre ellas. Los sistemas causales pueden ser establecidos mediante prueba y error o heurísticos, mediante comprobación empírica, o bien mediante saliencia y contigüidad (Kiesler y Sproull, 1982). Por ejemplo, el comportamiento supersticioso está causado por percepciones erróneas de causa y efecto basadas en sucesos contiguos (Schneider y Angelmar, 1993).

Los guiones (*scripts*) están basados en relaciones temporales entre sucesos, siendo precisamente ésta, la incorporación de la noción del tiempo, su característica más peculiar (Gioia, 1986a).

Dado que sobre el proceso de formación y modificación de la estructura cognitiva individual se sabe relativamente poco (Downey y Brief, 1986; Lord y Foti, 1986; Weick y Bougon, 1986; Eden, 1992; Fiol y Huff, 1992), generalmente simplemente se acepta que los esquemas o categorías se adquieren y modifican mediante la experiencia y, consecuentemente, que son básicamente idiosincrásicos (Cyert y March, 1963; Cossette, 1998). Consecuentemente, los elementos integrantes de la estructura cognitiva se refieren a las propias estructuras cognitivas, y no al contenido de tales estructuras puesto que éste último radica en la experiencia de cada individuo (Cyert y March, 1963; Weick y Bougon, 1986; Fiol y Huff, 1992; Cossette, 1998) y es, por tanto, idiosincrásico.

3.3.2. MAPAS COGNITIVOS

En principio, los mapas han enfatizado las relaciones espaciales. Un mapa es una representación de un territorio, de un espacio, y la relación espacial es una cualidad que la mente humana necesita para comprender cualquier concepto (Weick, 1990).

En este sentido, los mapas cognitivos suponen una representación gráfica de la forma particular en que un individuo contempla un determinado contexto o situación (Langfield-Smith, 1992), le permiten representar los datos subjetivos y sintetizar y comunicar información (Huff, 1990b), y suponen una herramienta que facilita la toma de decisiones y la resolución de problemas (Eden, 1992).

Aunque no existe, hasta donde sabemos, una definición clara, precisa y consensuada sobre el concepto de mapa cognitivo, se han propuesto varias. Sin perjuicio de otras definiciones, Weick y Bougon (1986) definen el concepto de mapa cognitivo como la representación de los patrones de conocimiento personal de un individuo que consiste en los conceptos y relaciones que tal individuo usa para comprender las situaciones; Fiol y Huff (1992) definen el mismo concepto sencillamente como una representación gráfica que proporciona un marco de referencia de lo que se conoce y se cree.

De las anteriores definiciones, así como de otras existentes en la literatura, se desprende la idea de que los mapas cognitivos representan tanto las bases cognitivas, estructuras de conocimiento, o esquemas de los individuos, como el contenido cognitivo de las mismas. Adicionalmente, en cuanto representaciones de la estructura cognitiva, en el estudio de los mapas cognitivos subyace la idea, que otorga consistencia a las orientaciones metodológicas de Schwenk (1988, 1994), de que las estructuras cognitivas de los individuos guían sus procesos cognitivos y sus acciones respecto a las decisiones que toman (Weick, 1979a; Kiesler y Sproull, 1982; Isenberg, 1986; Gioia, 1986b; Lord y Foti, 1986; Fiol y Huff, 1992).

En el campo del *management*, los mapas cognitivos se han extendido a grupos, organizaciones o incluso sectores industriales (Eden, 1992; Corner, Kinicki y Keats, 1994). En este sentido, los mapas cognitivos colectivos representan el conocimiento

compartido por una serie de individuos, entendido como el solapamiento entre los conocimientos individuales de los miembros del colectivo. Los mapas cognitivos colectivos, y por tanto el solapamiento de los conocimientos individuales de los miembros del colectivo, principalmente se han obtenido mediante la agregación de los mapas cognitivos individuales (Jenkins, 1998), mediante composición (Eden y Ackermann, 1998) o partiendo directamente del grupo como unidad de análisis (Langfield-Smith, 1992). Sin embargo, además de una problemática metodológica derivada de su dimensión ontológica, los mapas cognitivos colectivos plantean una problemática epistemológica ya que, como apuntan Porac, Meindel y Stubbart (1996), aunque el consenso entre los miembros del grupo puede ser una condición suficiente para asumir la existencia de una cognición colectiva, difícilmente es condición necesaria.

Dentro del campo del *management*, los mapas cognitivos han sido considerados tanto una herramienta de investigación como una herramienta directiva (Sáez, 2001). Como herramienta de investigación permiten comprender y analizar las estructuras y procesos cognitivos de los individuos; como herramienta directiva facilitan a los directivos el manejo de ideas complejas y su transmisión.

En cuanto a las funciones que dentro del campo del *management* se atribuyen a los mapas cognitivos individuales como herramienta directiva, Fiol y Huff (1992) señalan que una serie de funciones directas y otras indirectas sobre los procesos de toma de decisiones. Así, como funciones directas, Fiol y Huff (1992) señalan que los mapas cognitivos: 1) centran la atención y estimulan la memoria; 2) resaltan las prioridades cuando el directivo se enfrenta a demasiada información; 3) proporcionan información no considerada cuando el directivo dispone de escasa información; y 4) revelan lagunas, en la información y/o los razonamientos, que requieren más atención directa. Como funciones indirectas, Fiol y Huff (1992) señalan que los mapas cognitivos contribuyen tanto a estructurar y clausurar las cuestiones, como a incrementar la creatividad durante los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, Fiol y Huff (1992) sugieren que, al mismo tiempo, un exceso en las funciones de los mapas cognitivos tendría efectos disfuncionales sobre la toma de decisiones directiva y, consecuentemente, proponen que las funciones de los mapas cognitivos no son claramente prescriptivas.

Por otra parte, dentro de los mapas cognitivos pueden distinguirse tres tipos principales en función de los elementos integrantes de las estructuras de conocimiento que representen (Huff, 1990b; Fiol y Huff, 1992): 1) mapas de identidad, que fijan la atención y los conceptos importantes al representar los actores, sucesos y procesos clave de la situación; 2) mapas de categorización, que representan las dimensiones de categorías y las taxonomías cognitivas al proporcionar información sobre las interrelaciones entre las identidades clave de la situación; y 3) mapas causales y argumentales, que representan la información sobre los vínculos potenciales entre las identidades importantes en la situación a través del tiempo.

Desde una consideración de los mapas cognitivos como herramienta de investigación, los anteriores tipos de mapas cognitivos requerirían, para su comprensión, una aplicación creciente de la interpretación por parte del investigador (Jenkins, 1998).

Finalmente, tanto desde su consideración como herramienta de investigación, como desde su consideración como herramienta directiva, con el paso de los años se han ido desarrollando toda una serie de técnicas metodológicas orientadas hacia la extracción de los mapas cognitivos a partir de articulaciones verbales orales y/o escritas. Tales técnicas de extracción de los mapas cognitivos, que tienen sus raíces metodológicas en la psicología, pueden ser agrupadas por tipos de mapas cognitivos. Extensas y profundas exposiciones de las mismas, así como toda una serie de trabajos que ejemplifican su aplicación, pueden encontrarse en Huff (1990a); Meindl, Stubbart y Porac (1996); y Eden y Spender (1998).

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Durante décadas, las asunciones sobre la racionalidad del ser humano han sido, y siguen siéndolo, objeto de controversia en las diferentes disciplinas de las ciencias sociales.

En la economía, la racionalidad, que ha sido tradicionalmente una asunción fundamental sobre el comportamiento humano, ha servido como cimiento para la construcción de la teoría económica tal como se conoce. Los economistas equiparan la racionalidad con la maximización de la utilidad, una forma de racionalidad particularmente restringida en la que los individuos persiguen la maximización de su utilidad esperada. Este concepto ha sido elaborado mediante modelos normativos cuyo máximo exponente queda constituido en la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada.

Sin embargo los trabajos de la “Escuela de Carnegie” cuestionaron tal visión y demostraron que las decisiones directivas complejas también dependen, además de factores económicos, de factores de conducta.

En la organización de empresas, este nuevo planteamiento supuso una ruptura con las asunciones heredadas de la economía y se ha traducido en un buen número de trabajos que, centrados en diferentes tópicos, reconocen y asumen las limitaciones del juicio inherentes a la condición humana.

Sin embargo, el reconocimiento de cierto grado de discreción por parte del sujeto decisor, que se ha impuesto en las teorías que constituyen los fundamentos de la organización de empresas, supone asumir que éste goza de alguna forma de racionalidad que guía su comportamiento.

Consecuentemente, y dada la necesidad de abandonar las asunciones más restrictivas de la racionalidad, en los trabajos seminales se ha propuesto otra forma de la racionalidad, la racionalidad de proceso, que paulatinamente va ocupando un lugar preponderante entre las asunciones básicas dentro del área de conocimiento de la organización de empresas y del campo del *management*.

Así, aunque una parte importante del trabajo de todo directivo consiste en tomar decisiones, no puede suponerse que tales decisiones sean racionales en el sentido económico porque el juicio humano presenta limitaciones sistemáticas. Pero dado que esa forma de racionalidad limitada inherente al ser humano no es incompatible con la racionalidad de los procesos, el reto de los directivos se convierte en contribuir a que sus organizaciones desarrollen procedimientos que amortigüen frente a los efectos negativos

de tales limitaciones durante la toma de decisiones. Pero, ¿cuáles son esas limitaciones del juicio?, ¿en qué consisten?, y ¿cuáles son sus efectos sobre la toma de decisiones?

La respuesta a tales cuestiones pasa por la apertura de la “caja negra” de la cognición. En este sentido, las principales corrientes de investigación sobre la cognición son dos, la relativa a los procesos cognitivos, que se refieren a la manera en que el conocimiento es adquirido y utilizado, y la relativa a las estructuras cognitivas, que representan y contienen conocimiento.

Sentando las bases de la corriente relativa a los procesos cognitivos, y como respuesta a tales cuestiones, diferentes aportaciones del campo de la psicología, en especial dentro de la corriente de literatura sobre conducta en la toma de decisiones (*behavioural decision theory*), aportan evidencia de los diferentes heurísticos y sesgos cognitivos que, en condiciones de laboratorio y en el nivel individual, inciden en el proceso de toma de decisiones ante riesgo e incertidumbre, alejándolo de la racionalidad. Tales contribuciones han permitido disponer de un catálogo sobre diferentes heurísticos, los sesgos cognitivos a ellos asociados, y los efectos de unos y otros sobre los procesos de toma de decisiones.

Tal corriente de pensamiento se ha extendido recientemente al campo del *management*, donde diferentes investigadores vienen sugiriendo que los mismos heurísticos y sesgos identificados en la toma de decisiones en el contexto del laboratorio también podrían tener efectos sobre la toma de decisiones estratégicas y la estrategia. Sin embargo, aunque la evidencia empírica de campo es prácticamente inexistente, una idea extendida entre estas aportaciones es la del carácter pernicioso de los efectos, sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas y sobre la estrategia, derivados del empleo de determinados heurísticos y de los sesgos asociados a ellos.

Por su parte, dentro del estudio de la cognición, la corriente relativa a las estructuras cognitivas se ha alejado de los planteamientos normativos de la *behavioural decision theory* para situarse en un enfoque descriptivo preocupado por cómo son las creencias y preferencias de las personas, y no por cómo deberían ser.

Tal corriente se ha extendido al campo del *management* traduciéndose en la línea de investigación sobre los mapas cognitivos y su papel e implicaciones en la gestión.

Las distintas aportaciones a esta línea de investigación sugieren que los mapas cognitivos representan tanto las estructuras de conocimiento de los individuos como el contenido cognitivo de las mismas, y han considerado tales representaciones de la estructura y el contenido cognitivos como una herramienta de gestión y una herramienta de investigación simultáneamente. Además, en cuanto representaciones de la estructura cognitiva, en el estudio de los mapas cognitivos subyace la idea de que las estructuras cognitivas de los individuos guían sus procesos cognitivos y sus acciones respecto a las decisiones que toman.

Tal idea otorga consistencia a las orientaciones metodológicas, sobre las técnicas de extracción de mapas cognitivos, de la propuesta de Schwenk (1994) según la cual un conjunto de heurísticos y sesgos cognitivos podrían operar a modo de procesos de simplificación, disminuyendo la calidad de la decisión de formar un acuerdo de cooperación empresarial y del proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, y afectando por tanto a los resultados del mismo.

Finalmente, la apertura de la “caja negra” de la cognición que hemos desarrollado en este capítulo nos lleva a convenir con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) en que la corriente de estudio de la cognición pone de manifiesto que debemos comprender mejor la mente y el cerebro humanos si pretendemos comprender los procesos de toma de decisiones estratégicas y de formación de la estrategia. Sin embargo, también hemos de convenir con Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) en la idea de que dentro de la psicología cognitiva, y aun a pesar de sus importantes contribuciones, todavía falta un importante trabajo que contraste y consolide las ideas fundamentales.

CAPÍTULO 4.- PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO DE LA DECISIÓN DIRECTIVA EN LA FORMACIÓN DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

En este capítulo ofrecemos una respuesta tentativa a nuestra cuestión de investigación, ¿cómo se desarrolla el proceso organizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial? Con tal fin, proponemos y argumentamos el modelo explicativo de tal proceso en el que se sustenta nuestra tesis. Este modelo arranca directamente del planteamiento de Schwenk (1994), aunque lo extiende y refina al contemplar los efectos de variables adicionales e incrementar su complejidad. Así, en la construcción de nuestra propuesta utilizamos las diversas corrientes de literatura revisadas en los capítulos previos y algunas otras adicionales: argumentos y evidencia sobre los procesos de toma de decisiones; fundamentos de los trabajos centrados en el estudio del riesgo; diferentes aportaciones al estudio de los emprendedores y el comportamiento emprendedor; distintas aportaciones sobre la composición, características y dinámica de los equipos directivos; y diversas aportaciones sobre la influencia del entorno en la estrategia y en la toma de decisiones estratégicas.

La siguiente cita, relativa a las situaciones de “prueba y error”, sintetiza vívidamente la problemática de la idea central de nuestra tesis:

“Trial implies a problematical and alternative result: either the success of the assumption put to trial or its failure. When we ask why this is so, we hit upon the presence of some “controlling” condition or circumstance in the situation—some stable physical or social fact—whose character renders the hypothesis or suggested solution either adequate or vain, as the case may be. I may “bring about” reality perhaps, without this external control, by “willing to believe” in something for which I have no proof or reason, in cases in which this sort of event willed—as, for example, some one else’s conduct—may be conditioned upon my act of will. But nature does not take to suggestions so kindly. The will of a general may stimulate his troops and so bring to him the victory he believes in; but such an act of the general’s will cannot replenish the short of powder or shells, on which the issue of the battle perhaps more fundamentally depends.” (J. M. Baldwin, citado en Weick, 1979b).

La tesis que mantenemos puede resumirse en una sencilla proposición básica que posteriormente desglosaremos y argumentaremos:

En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, y en el proceso de búsqueda y selección de socios, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación de tales procesos de toma de decisiones. Esto generará un doble efecto:

- 1. Por un lado, la simplificación de los procesos comporta factores emotivos que facilitan la decisión de formar el acuerdo y la búsqueda y selección del socio.**
- 2. A la vez, el mismo proceso de simplificación conlleva que los riesgos se infravaloren y que, en consecuencia, no se anticipen medidas para afrontarlos en caso de que se materialicen. De ser así, los resultados del acuerdo se resentirán en la fase de implementación (conflictos de diferente naturaleza entre las partes, dificultad en la interacción, ausencia o truncamiento de la confianza, etc.); además, en casos extremos de simplificación es probable que el acuerdo fracase irremisiblemente.**

Somos conscientes de que el enfoque que adoptamos en nuestra propuesta, dadas las implicaciones que conlleva, es novedoso, crítico e incluso polémico. Por ello, queremos aclararlo enfatizando varias cuestiones de radical importancia que, en nuestra opinión, justifican su adopción.

En primer lugar, con nuestra tesis no pretendemos cuestionar la inteligencia directiva. No se trata de una cuestión de inteligencia; por nuestra naturaleza humana, todos estamos expuestos a los mismos procesos cognitivos en mayor o menor medida.

Tampoco es nuestra intención enfatizar errores, ni juzgar la percepción sobre una base acusatoria. En el momento en el que se desarrolla la percepción, la incertidumbre y la complejidad hacen que sea generalmente imposible precisar si aquella es correcta o incorrecta (Starbuck y Milliken, 1988): las percepciones son, en parte, predicciones que pueden llegar a cambiar la realidad; percepciones diferentes pueden desencadenar acciones similares; percepciones similares pueden derivar en acciones diferentes. Muchos errores de percepción, posiblemente la mayoría, son considerados erróneos sólo en retrospectiva (Starbuck y Milliken, 1988). Adicionalmente, las personas no somos ni mejores ni peores tomadores de decisiones; la clave se encuentra en intentar deshacerse de ciertas creencias o compromisos cognitivos para no cegarnos a información que puede ser útil en el futuro (Langer, 1994).

Sin embargo, al mismo tiempo hay un gran cuerpo de evidencia que sugiere que determinados procesos cognitivos conducen a efectos sistemáticos y severos. Como estamos convencidos, al igual que otros (Starbuck y Milliken, 1988; Russo y Schoemaker, 1992; Bukszar, 1999), de que comprender y ser conscientes de cómo funcionan esos determinados procesos cognitivos, y qué factores organizativos y del entorno inciden sobre ellos es el primer paso para mejorar la gestión, pretendemos que nuestra tesis sirva como herramienta directiva para la gestión en el contexto de la cooperación interempresarial.

4.1. INTRODUCCIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Como hemos constatado hasta aquí, los acuerdos de cooperación comportan riesgos de diferente naturaleza: riesgo de *performance* y riesgo de interacción. El hecho de que los riesgos se materialicen o no es otra cuestión. Sin embargo, si efectivamente los riesgos van tomando cuerpo, la organización que los haya previsto estará mejor preparada para hacerles frente; posiblemente hasta haya establecido soluciones anticipadas, manteniendo una provisión de opciones futuras. En este sentido, aunque creemos que vencer a la incertidumbre es una tarea baldía, la consciencia del riesgo constituye el primer paso para mantener abiertas diferentes opciones que posibiliten un margen de maniobra. La siguiente reflexión, a partir de un problema, no poco común, encontrado en la literatura y reconocido por el propio autor de la investigación en cuestión, contribuye a aclarar esta idea e introduce, al mismo tiempo, el modelo que proponemos.

En un trabajo en el que utilizaba la Teoría de Juegos y la Teoría de Costes de Transacción para investigar la estructura y *performance* de las alianzas estratégicas, Parkhe (1993b) señalaba:

“Incentives for opportunism are inhibited, for example, by prospective punishments after the fact. These ex post deterrents consist of contractual safeguards, or stipulations in a formal partnership agreement, that inflict penalties for the omission of cooperative behaviors. Such safeguards are structurally embedded deterrents to opportunism and can theoretically be expected to vary proportionally with the perception of opportunistic behavior, both before and after alliance formation.”

(Parkhe, 1993b; 804; negrita añadida).

Tal como se desprende de la cita, a lo largo de todo el trabajo Parkhe (1993b) construye sobre la percepción del comportamiento oportunista, tanto el modelo que propone, como el conjunto de hipótesis que trata de contrastar.

Estudiando este trabajo de Parkhe y las características de la muestra que en él utiliza, nos preguntábamos cómo puede una empresa desarrollar, antes de la formación del acuerdo, una percepción sobre el comportamiento oportunista de otra con la que

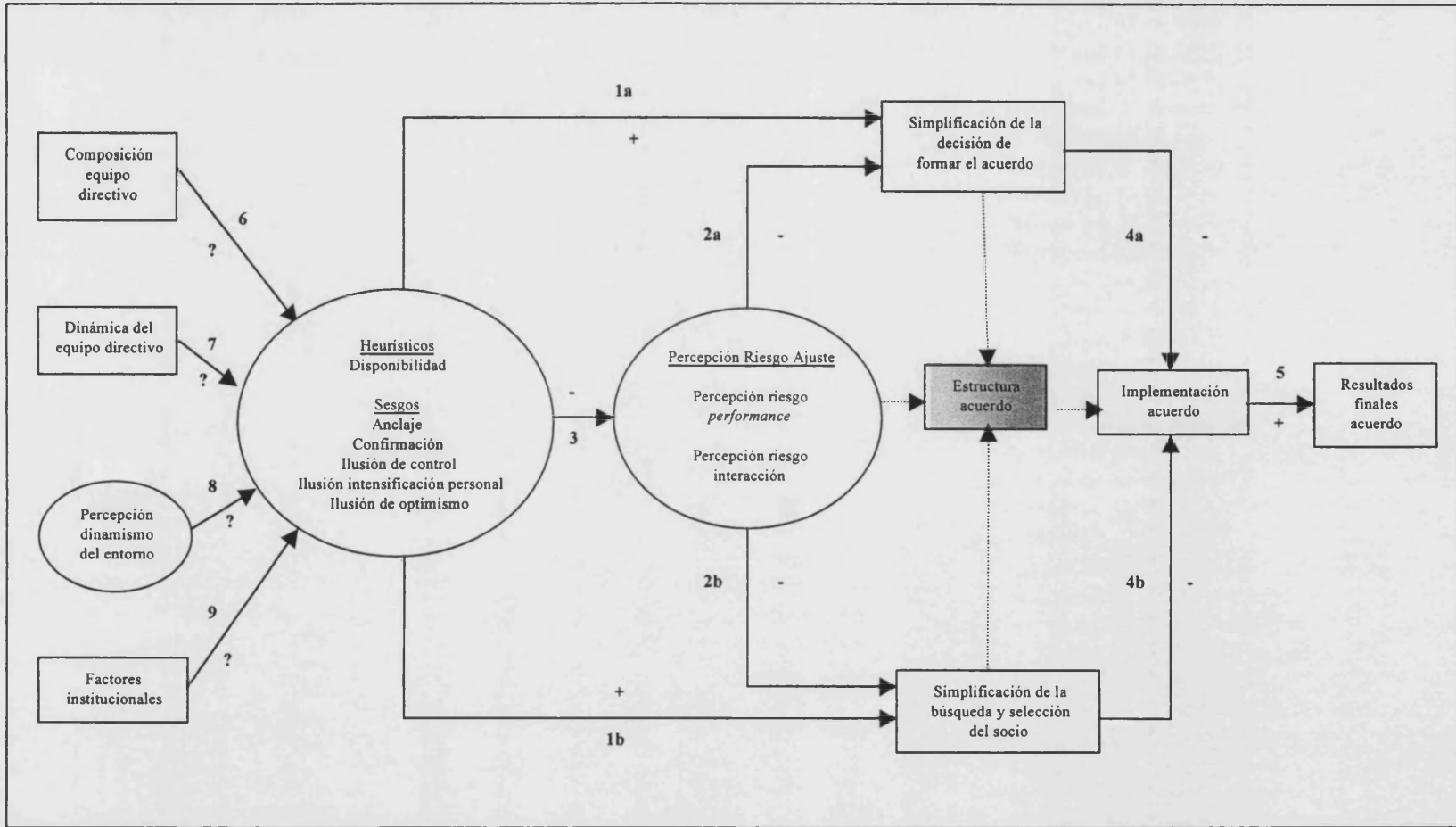
nunca se ha relacionado previamente. La respuesta a nuestra pregunta nos la ofrece el mismo Parkhe, que, dándose cuenta de esta cuestión, hace una llamada de cautela sobre los resultados relativos a algunas de sus hipótesis de trabajo. Más aún, el autor afirma que como ha empleado una medida que, desarrollada previamente, se centra en comportamientos posteriores a la formación del acuerdo, no fue posible una prueba estricta de una de sus hipótesis (Parkhe, 1993b; 818). Creemos que de forma inconsciente, el propio autor ofrece finalmente la solución a los problemas derivados de utilizar la percepción del comportamiento oportunista como variable independiente de su modelo:

“Consistent with the logic shown in Figure 1 [la Figura 1, en la página 807, sintetiza el modelo propuesto por el autor], the findings show that structure is related to performance, that the perceived potential for opportunism influences both structure and performance, and that partner erect a variety of deterrent measures to stem possible losses from agreement violations.” (Parkhe, 1993b; 819; corchetes y negrita añadidos).

La pregunta subsiguiente resulta obvia: ¿realmente, qué influye sobre la estructura y la *performance*, la percepción del comportamiento oportunista o la percepción del potencial comportamiento oportunista? En el primer caso no habría nada que objetar al trabajo de Parkhe (1993b); toda investigación adolece de limitaciones en mayor o menor medida y, sin duda, es una actitud autocrítica reconocerlas. Ahora bien, si, como parece desprenderse del trabajo en general y de la anterior cita en particular, lo que realmente influye en la estructura y *performance* del acuerdo es la percepción del potencial comportamiento oportunista de la otra parte, es decir, la percepción del riesgo de un comportamiento oportunista en nuestros términos, entonces, tenemos que resaltar que la autocrítica de Parkhe está enfatizando la importancia de la percepción del riesgo. En otras palabras, el autor reconoce, aunque no de forma totalmente explícita, que no es lo mismo la percepción sobre el riesgo de un suceso que la percepción sobre el propio suceso. En este trabajo partimos de esta distinción para proponer el modelo preliminar que, deducido teóricamente, sustenta nuestra tesis.

La síntesis preliminar del modelo descriptivo que proponemos se recoge en la Figura 4.1. En este modelo asignamos, como puede verse, un papel central a la

percepción del riesgo inherente a todo acuerdo de cooperación. Esta postura, como argumentaremos, resulta coherente y resuelve la inconsistencia apuntada anteriormente.



Los números en las diferentes rutas del modelo reflejan las proposiciones sobre las interacciones que se argumentan en el texto. Los signos indican el efecto propuesto para las interacciones. Algunas proposiciones no se muestran porque representan efectos indirectos en el modelo, y no relaciones propuestas.

Figura 4.1. Modelo de interacciones propuesto.

4.2. DISCUSIÓN DEL MODELO PROPUESTO Y PROPOSICIONES

Como se ha puesto de manifiesto en los capítulos precedentes, en la investigación en el campo del *management* se ha venido produciendo un creciente reconocimiento de la importancia de las percepciones de los decisores clave de la organización en la relación entre el entorno, la estrategia y la estructura; así como una mayor consciencia del papel de la cognición en el diagnóstico y formulación estratégicos. En esta línea, toda una serie de trabajos pioneros en el estudio de altos ejecutivos¹⁰⁰ (Kiesler y Sproull, 1982; Hambrick y Mason, 1984; Norburn y Birley, 1988; Starbuck y Milliken, 1988; Wiersema y Bantel, 1992), de la estrategia (Daft y Weick, 1984; Lyles, 1987; Ginsberg, 1990; Schoemaker, 1990, 1993; Lyles y Schwenk, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Dutton, 1993; Bettis y Prahalad, 1995; Barr y Huff, 1997; Oliver, 1997), y de los procesos organizativos y la organización (Weick, 1979a; Sproull, 1981; Nelson y Winter, 1982; Walsh y Ungson, 1991; Child, 1997) argumenta y aporta evidencia empírica de que la toma de decisiones estratégicas está significativamente influida por los valores, marcos cognitivos y procesos de decisión de los miembros de los niveles superiores de la organización, o, en términos de Cyert y March (1963), de la coalición dominante de individuos responsables de configurar el rumbo de la organización.

Como expusimos en el capítulo tercero, durante décadas las asunciones económicas subyacentes en la literatura sobre toma de decisiones han presupuesto que los individuos eran plenamente racionales, maximizadores del beneficio y procesadores

¹⁰⁰ Realmente, el trabajo pionero en la propuesta de un modelo para el estudio de los altos ejecutivos como un equipo de alta dirección integrado y altamente cohesivo es el de Hambrick y Mason (1984). En su trabajo, los autores proponen un modelo que trata de explicar cómo influye la base cognitiva de los directivos sobre el proceso de percepción que subyace en la toma de decisiones. Sin embargo, dada la dificultad que entraña la medida de esa base cognitiva (Hambrick y Mason, 1984), y como la base cognitiva de un individuo evoluciona a partir de su experiencia, incluyendo en ella el entrenamiento y la formación (Cyert y March, 1963), Hambrick y Mason (1984) proponen el empleo de variables demográficas como indicadores de las cualidades cognitivas de los directivos. Recogiendo esta propuesta, Norburn y Birley (1988) y Wiersema y Bantel (1992) estudian empíricamente la distribución de variables demográficas de equipos directivos, como indicadores de sus bases cognitivas, en relación con la *performance* de la empresa y con el cambio estratégico a través de la estrategia de diversificación respectivamente. Los trabajos de Kiesler y Sproull (1982) y Starbuck y Milliken (1988), aunque también estudian los directivos, son de carácter teórico, utilizan un nivel de análisis individual y no de grupo, y además se enmarcan más en una corriente de estricta cognición directiva.

de información totalmente capaces. Aunque en algunas áreas de la economía todavía se mantienen estas hipótesis de partida, el estudio de la toma de decisiones directiva cuestionó esta visión y mostró que las decisiones directivas complejas también dependen, además de factores económicos, de factores de conducta (Simon, 1957, 1983; Cyert y March, 1963). Simon (1957, 1983) cuestionó la racionalidad inherente a la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada y propuso, en respuesta a sus limitaciones, el Modelo del Comportamiento Satisfactor basado en el concepto de racionalidad limitada. No cabe duda de que en su discusión del concepto y naturaleza de la racionalidad limitada, que sugiere que los sujetos decisores construyen modelos mentales simplificados de la realidad (*schemata*) cuando se enfrentan a situaciones complejas, Simon (1957, 1983) fijó las bases para el posterior tratamiento de los procesos de simplificación cognitiva (Schwenk, 1984, 1988). Según Simon (1957, 1983), los sujetos decisores, en sus intentos de resolver problemas complejos, tan sólo pueden aproximarse a la racionalidad. Dadas la complejidad de los problemas estratégicos y las limitaciones cognitivas del ser humano, se requiere algún tipo de simplificación (Schwenk, 1984). Así, se ha argumentado que los decisores son incapaces de evaluar comprensivamente¹⁰¹ todas las variables relevantes en una decisión porque están sujetos a una percepción

¹⁰¹ El grado en que una decisión es comprensiva está íntimamente relacionado con la racionalidad de proceso de la misma; conceptualmente, sin embargo, se trata de cuestiones significativamente diferentes. Como expusimos en el capítulo tercero, la racionalidad de proceso es un constructo con un papel central en la literatura sobre la toma de decisiones organizativa. Simon (1978) propone el término de "racionalidad de proceso" (*procedural rationality*) para designar el grado en que un proceso de toma de decisiones refleja la intención y los esfuerzos de los sujetos decisores para realizar la mejor decisión posible. Dean y Sharfman (1993) definen el concepto de racionalidad de proceso en la toma de decisiones como el grado en el que el proceso de toma de decisiones implica la recolección de información relevante para la decisión y la elección final se lleva a cabo con base en el análisis de esa información. Este concepto de racionalidad se centra en el proceso de toma de decisiones y es, por tanto, distinto de las concepciones más globales de racionalidad relacionadas con la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada (Dean y Sharfman, 1993, 1996). Por otra parte, Fredrickson y Mitchell (1984) y Fredrickson y Iaquinto (1989) definen la comprensión en el proceso de toma de decisiones (*comprehensiveness*) como el grado en el que una organización intenta ser exhaustiva o inclusiva en la realización e integración de las decisiones estratégicas; sin embargo, la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones estratégicas, que fuerza la consistencia entre decisiones tomadas en diferentes momentos y circunstancias, no está incluida en el constructo de la racionalidad del proceso de toma de decisiones (Dean y Sharfman, 1996); vendría mejor recogida por el constructo de extensión de la planificación estratégica (véase Miller, Burke y Glick, 1998). En estos términos, en nuestra opinión, en el trasfondo de los planteamientos de Hambrick y Mason (1984) y Starbuck y Milliken (1988) se encuentra el constructo de racionalidad de proceso en la toma de decisiones: la percepción selectiva disminuye la racionalidad de proceso de la toma de decisiones. Nótese que excluida la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones del concepto de comprensión en el proceso de toma de decisiones, éste coincidiría con el de racionalidad de proceso en la toma de decisiones. Adoptando esta premisa de exclusión explícita de la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones estratégicas, a partir de aquí, en este trabajo nos centraremos en el componente de comprensión analítica del proceso de toma de decisiones estratégicas, y, consecuentemente, utilizaremos como sinónimos, y por tanto (continúa)

selectiva (Hambrick y Mason, 1984; Starbuck y Milliken, 1988). Adicionalmente, cuando la toma de decisiones estratégicas se realiza de forma colectiva, tampoco parece que el grupo de decisores se acerque mucho más a la racionalidad de proceso; en este caso se ha argumentado que están sujetos a diferentes sesgos cognitivos (Corner, Kinicki y Keats, 1994; Bukszar, 1999; Das y Teng, 1999b), algunos de ellos asociados al fenómeno del *groupthink*¹⁰² (Janis y Mann, 1977). Pero, ¿cómo se producen estos procesos de simplificación en la toma de decisiones estratégicas?

A partir de sendas revisiones de la literatura, Schwenk (1984, 1988) proporciona una detallada argumentación de cómo se producirían, de forma contingente en las diferentes fases del proceso de toma de decisiones (identificación del problema/formulación de objetivos, generación de alternativas estratégicas, y evaluación y selección de alternativas), estos procesos de simplificación, alejando de la racionalidad el proceso de toma de decisiones estratégicas¹⁰³. En general, cuando los decisores individuales intentan comprender problemas complejos pueden introducir sesgos en sus asunciones estratégicas (Schwenk, 1984, 1988; Dutton, 1993; Corner, Kinicki y Keats, 1994; Bukszar, 1999); esas asunciones estratégicas forman la base que activa los esquemas (Simon, 1957; Weick, 1979a, 1979b; Gioia, 1986a; Gioia y Sims, 1986; Isenberg, 1986; Lord y Foti, 1986; Schwenk, 1988), marcos de referencia (Schwenk, 1984, 1988; Cowan, 1986; Bukszar, 1999), categorías (Corner, Kinicki y Keats, 1994), mapas cognitivos (Weick, 1990; Huff, 1990b; Bougon, 1992) o piezas de la estructura de conocimiento a través de las que los sujetos decisores representan e interpretan los problemas estratégicos. Para intentar resolver estos problemas estratégicos, los decisores

indistintamente, los términos “racionalidad de proceso” en la toma de decisiones y “comprensión” del proceso de toma de decisiones.

¹⁰² Este fenómeno suele producirse cuando el grupo de sujetos decisores se encuentra fuertemente cohesionado. Obedece a un fenómeno de carácter sociológico consistente en que los miembros del grupo buscan la convergencia de opinión y el consenso por encima del debate racional, el conflicto razonable y la calidad de la decisión; como resultado se compromete la búsqueda, procesamiento y uso de la información. Como consecuencia inmediata de este fenómeno el grupo puede incurrir en los heurísticos de disponibilidad y confirmación, es decir, ignora o infravalora la información que amenaza las creencias y solidaridad del grupo. El desarrollo de estas cuestiones se encuentra en Janis y Mann (1977) y, adicionalmente, puede verse un experimento sobre la dinámica social de la cognición de grupo en Langfield-Smith (1992).

¹⁰³ En esta línea apuntan otros trabajos. Por ejemplo, desde una perspectiva del procesamiento de información, Cowan (1986) propone un modelo explicativo del reconocimiento individual de problemas que comprende las fases de latencia, categorización y diagnóstico (Cowan, 1986); también desde una perspectiva del procesamiento de información, Corner, Kinicki y Keats (1994) proponen un modelo de la toma de decisiones estratégicas en el que tratan de paliar, mediante la integración de los niveles individual y organizativo, una de las, en su opinión, limitaciones de la literatura previa.

establecen sus asunciones estratégicas mediante procesos de inferencia y atribución a partir de piezas de su estructura de conocimiento disponible; esto lo realizan aplicando, a menudo de forma intuitiva y/o subconsciente¹⁰⁴ (Pondy, 1983; Simon, 1987; Burke y Miller, 1999; Khatri y Ng, 2000), las partes de la estructura de conocimiento de que disponen, normalmente relativas a problemas más o menos relacionados aunque también de otros dominios, mediante analogías y metáforas (Weick, 1979a; Gioia, 1986a; Schwenk, 1988; Tsoukas, 1991). Si, por su radical novedad, los nuevos problemas no pueden ser abordados mediante la analogía y la metáfora, es decir, los decisores son aesquemáticos (Isenberg, 1986) o carecen de un compromiso cognitivo con la situación (Langer, 1994), entonces se emprende una nueva diagnosis que comienza con la búsqueda de información (Schwenk, 1984, 1988; Isenberg, 1986; Dutton, 1993; Langer, 1994). Esta nueva elaboración de asunciones estratégicas se desarrolla mediante un proceso de razonamiento plausible (Isenberg, 1986) en el que pueden entrar en juego diferentes heurísticos y sesgos cognitivos (Schwenk, 1984, 1988; Corner, Kinicki y Keats, 1994; Dutton, 1993; Bukszar, 1999), o compromisos cognitivos (Langer, 1994)¹⁰⁵. Cuando los sujetos decisores constituyen un grupo de toma de decisiones se desarrolla un proceso paralelo bastante similar (Corner, Kinicki y Keats, 1994); así, a través de procesos de socialización, en este caso, las rutinas (Levitt y March, 1988; Ashmos,

¹⁰⁴ Podría pensarse, al igual que se ha venido haciendo dentro de las corrientes más tradicionales de la literatura, que la toma de decisiones intuitiva está refida con la toma de decisiones racional. Sin embargo una revisión de algunos de los trabajos que, directa (Pondy, 1983; Simon, 1987; Burke y Miller, 1999; Khatri y Ng, 2000) o indirectamente (Eisenhardt, 1989a; Dutton, 1993; Langer, 1994), teórica (Pondy, 1983; Simon, 1987; Dutton, 1993; Langer, 1994) o empíricamente (Eisenhardt, 1989a; Burke y Miller, 1999; Khatri y Ng, 2000), han estudiado el papel de la intuición en los procesos de toma de decisiones contradice tal asunción. Estos trabajos sugieren que no hay nada místico, mágico, ni irracional en los procesos intuitivos; éstos tienen sus raíces en la experiencia y aprendizaje acumulados con el paso del tiempo, y consisten en la masa de hechos, patrones, conceptos, técnicas, abstracciones, y en lo que en general denominamos conocimiento formal o creencias, que están impresos en nuestras mentes (Ch. I. Barnard, citado en Simon, 1987). Además, estos trabajos abogan explícitamente por una combinación simbiótica y sinérgica de racionalidad analítica e intuición en la toma de decisiones (Pondy, 1983; Simon, 1987; Eisenhardt, 1989a; Dutton, 1993; Langer, 1994; Burke y Miller, 1999; Khatri y Ng, 2000). Un desarrollo teórico de las características y propiedades de la intuición puede encontrarse en Pondy (1983), en Simon (1987) y en Khatri y Ng (2000); Burke y Miller (1999) presentan una descripción y acotación empíricas de las características y propiedades de la intuición.

¹⁰⁵ La autora establece una tipología de los compromisos cognitivos: de contenido, de proceso y sociales. Según esta autora, que cuestiona tanto la Teoría de la Utilidad Subjetiva Esperada como la *Behavioural Decision Theory*, la cuestión no es de errores en la toma de decisiones, ni de mejores o peores decisiones; la cuestión es que los compromisos cognitivos de contenido tienen un efecto pernicioso porque actúan como un filtro que nos ciega a información que puede ser útil en el futuro (Langer, 1994). ¿Se está refiriendo la autora a prejuicios? De ser así, como deducimos tras la reflexión de su trabajo, en el fondo su postura no sería sustancialmente distinta de la mantenida en la *behavioural decision theory*: el nivel de comprensión del proceso de toma de decisiones sería una función de los compromisos cognitivos de contenido del sujeto decisor. Sin embargo, al introducir el papel de la acción social en la cogeneración cognitiva, entendemos que su propuesta extiende la teoría en cuestión.

Duchon y McDaniel, 1998), la composición del grupo (Hambrick y Mason, 1984; Dutton, 1993; Bukszar, 1999), el nivel de consenso y el grado de conflicto entre sus componentes (Jannis y Man, 1977; Cosier y Schwenk, 1990; Ginsberg, 1990), y los procesos de negociación e influencia que se desarrollen (Falbe y Yukl, 1992; Yukl, Falbe y Youn, 1993; Yukl, Guinan y Sottolano, 1995) influyen en que los mismos heurísticos y sesgos cognitivos puedan operar sobre el proceso de toma de decisiones desarrollado por el grupo.

Como discutimos en el capítulo tercero, diferentes aportaciones del campo de la psicología, en especial dentro de la corriente de literatura sobre conducta en la toma de decisiones (*behavioural decision theory*), aportan evidencia de los diferentes heurísticos y sesgos cognitivos que, en condiciones de laboratorio y en el nivel individual, inciden en el proceso de toma de decisiones ante riesgo e incertidumbre, alejándolo de la racionalidad.

En el mismo capítulo tercero constatamos que en el campo del *management* diferentes investigadores vienen sugiriendo que los mismos heurísticos y sesgos identificados en la toma de decisiones en el contexto del laboratorio también podrían tener efectos sobre la toma de decisiones estratégicas y la estrategia; sin embargo, la evidencia empírica de campo es prácticamente inexistente. Como señalamos, una idea bastante extendida por esta corriente de literatura es la del carácter pernicioso de los efectos derivados del empleo de determinados heurísticos y de los sesgos asociados a ellos.

En cuanto al fenómeno de la cooperación interempresarial, las discusiones desarrolladas en los capítulos primero y segundo dejan poca duda sobre el carácter estratégico, tanto de la decisión de formar el acuerdo de cooperación, como de los procesos de búsqueda y selección de socios potenciales, procesos de toma de decisiones en sí mismos. En esta línea, Schwenk (1994) sugiere cómo un conjunto de heurísticos y sesgos cognitivos podrían operar a modo de procesos de simplificación, disminuyendo la calidad de la decisión de formar un acuerdo de cooperación empresarial y, como procesos de toma de decisiones, de los procesos de búsqueda y selección de socios potenciales, haciéndolos menos comprensivos y afectando por tanto a los resultados del acuerdo. Se trata del heurístico de disponibilidad y de los sesgos asociados al exceso de

confianza (sesgo de confirmación, ilusión de control, ilusión de intensificación personal, e ilusión de optimismo); estos sesgos y heurísticos probablemente se ven reforzados por un proceso de atribución egoprotectora (Clapham y Schwenk, 1991). Hasta donde sabemos, aparte de esta propuesta de Schwenk (1994), las aportaciones que hayan estudiado el fenómeno de la cooperación interempresarial desde esta perspectiva son inexistentes. Aunque hay algún indicio de que en la formación del acuerdo de cooperación se producen, efectivamente, procesos cognitivos de simplificación (Barr, Bogner, Golden-Biddle, Rao y Thomas, 1997), no se investigan sus causas.

4.2.1. FACTORES EMOTIVOS DE LOS HEURÍSTICOS Y SESGOS COGNITIVOS

Tanto algunas corrientes de la psicología (Festinger, 1957; Langer, 1975, 1994; Nisbett y Ross, 1980), como algunas aportaciones dentro del campo del *management* (Kiesler y Sproull, 1982; Park, Sims y Motowidlo, 1986; Eisenhardt, 1989a; Ginsberg, 1990; Clapham y Schwenk, 1991; Russo y Schoemaker, 1992; Dutton, 1993) sugieren y sostienen que, en la toma de decisiones, tras el empleo de los heurísticos y los sesgos cognitivos de inferencia y atribución se encuentran también factores emotivos o afectivos¹⁰⁶.

Así, por ejemplo, en la Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger (1957), según la cual la función de los procesos cognitivos es vincular la información con los objetivos del sujeto decisor, los objetivos del sujeto decisor están relacionados con el mantenimiento de la consistencia entre su imagen de sí mismo, sus actitudes y sus decisiones (Festinger, 1957). Según argumentos en la misma línea, los procesos de

¹⁰⁶ En el capítulo tercero ya se expusieron algunos de los factores emotivos que pueden dar lugar a algunos sesgos cognitivos. En particular, una revisión de las distintas líneas de investigación que, en el campo de la psicología, han estudiado la relación entre diferentes componentes afectivos y cognitivos puede verse en Park, Sims y Motowidlo (1986). Hasta esa fecha, posiblemente incluso en la actualidad nos atreveríamos a decir, una de las cuestiones pendientes de resolución y, por tanto, controvertidas era la relativa a la relación causal entre los factores afectivos y los factores cognitivos, es decir, ¿los factores afectivos preceden y condicionan el desarrollo cognitivo?, o a la inversa, ¿son los factores cognitivos los que determinan el componente afectivo? Quizás, dada la controversia al respecto, una postura equilibrada, útil y operativa sea la de considerar la naturaleza de esas interacciones como cíclica. Así, los factores afectivos influyen sobre los procesos cognitivos, y éstos, a su vez, influyen sobre los factores afectivos (Park, Sims y Motowidlo, 1986).

atribución egoprotectores (Clapham y Schwenk, 1991) cumplirían una triple función emotiva motivadora (Kiesler y Sproull, 1982; Clapham y Schwenk, 1991; Morales, 1994): protección de la propia imagen y de la autoestima, búsqueda de aceptación social mediante la gestión de las impresiones ajenas, y desarrollo y mantenimiento de la creencia de un control efectivo sobre el medio.

En línea similar se encuentra la propuesta de Langer (1994), plenamente consistente con el principio del comportamiento satisfactor de Simon (1957, 1983) derivado de la racionalidad limitada inherente al ser humano. Según esta propuesta, una toma de decisiones activa se distinguiría de una toma de decisiones pasiva en que la primera se caracteriza por la generación de opciones por parte del sujeto decisor a partir de un proceso de búsqueda de información (Langer, 1994)¹⁰⁷. Pero en una toma de decisiones activa, además de que el mundo real difiere del laboratorio porque en él no es posible mantener la mayor parte de las dimensiones constantes, las preferencias que determinan la función de utilidad del sujeto decisor tampoco tienen por que ser naturalmente estables ni transitivas¹⁰⁸; en consecuencia, el proceso de búsqueda de información que alimenta el proceso de toma de decisiones, y por tanto éste mismo, carece naturalmente de un punto final (Langer, 1994). Las preferencias se mantendrán estables tan sólo cuando se alcance un compromiso cognitivo y, a la vez, este compromiso cognitivo pondrá punto final al proceso de toma de decisiones porque la información adicional resultará irrelevante (Langer, 1994); adicionalmente, sin embargo, una parte de los compromisos cognitivos que regulan la toma de decisiones activa, los compromisos cognitivos de contenido, deja abierta la puerta para la intervención de distintos sesgos cognitivos en el proceso de toma de decisiones (Langer, 1994). La autora

¹⁰⁷ La propuesta de Dutton (1993), sobre la distinción entre el diagnóstico estratégico irreflexivo o automático y el diagnóstico estratégico reflexivo o activo, se fundamenta en varios trabajos procedentes de la psicología; entre ellos algunos previos de Langer. No es extraña pues la similitud entre las propuestas de ambas autoras.

¹⁰⁸ Aunque las causas son todavía objeto de discusión, que las preferencias de los sujetos decisores no son estables ni transitivas, sino que dependen del contexto y de cómo se presente la información al sujeto decisor es algo sobradamente probado por la psicología en el contexto del laboratorio. Véase, por ejemplo, Kahneman y Tversky (1984); Kunreuther (1990); MacCrimmon (1990); Slovic, Griffin y Tversky (1990); Tversky, Slovic y Kahneman (1990); y Kahneman y Lovallo (1993). Tal como sugieren las escasas investigaciones empíricas en el campo del *management* (véanse, por ejemplo, Krueger y Dickson, 1994; Sitkin y Weingart, 1995), no hay razón alguna para que esto no suceda igualmente en el contexto del mundo real. Nótese además que esta evidencia avala, al reforzar adicionalmente su consistencia, nuestro planteamiento sobre la exclusión de la condición de exhaustividad en la integración de las decisiones estratégicas del concepto de comprensión en el proceso de toma de decisiones estratégicas (véase la nota 101).

apunta que tal toma de decisiones activa genera una mayor autoestima y una percepción de mayor control (Langer, 1994).

De forma similar, Busenitz (1999) y Simon, Houghton y Aquino (1999) sugieren que el empleo de ciertos heurísticos y sesgos cognitivos sería beneficioso porque genera la acción y el compromiso necesarios para emprender proyectos empresariales, es decir, cumplen una función emotiva y motivadora. En este sentido, una causa legítima del exceso de confianza es nuestra necesidad de creer en nuestras habilidades; ¿podrían iniciarse proyectos arriesgados si algunas personas no mantuvieran una creencia irrealista de sus probabilidades de éxito? (Langer, 1975; Russo y Schoemaker, 1992). Como indican Nisbett y Ross (1980), en nuestra vida cotidiana las personas tenemos que solucionar problemas, no que descubrir la verdad.

Adicionalmente, como ya hemos apuntado, estos heurísticos, con los sesgos cognitivos que desencadenan, no parecen ser exclusivos del sujeto decisor como individuo, sino que son extensivos a la toma de decisiones en grupo (Janis y Mann, 1977; Langfield-Smith, 1992; Russo y Schoemaker, 1992; Corner, Kinicki y Keats, 1994; Bukszar, 1999; Das y Teng, 1999b). Por lo tanto, podrían comportar factores emotivos similares para los miembros individuales del grupo.

El conjunto de argumentos revisados nos lleva a dos conclusiones. En primer lugar, en la toma de decisiones estratégicas, dadas las inevitables incertidumbre y complejidad que inherentemente comporta, el sujeto decisor no pueden llevar a cabo una decisión plenamente racional debido a sus límites de racionalidad; pero en el caso de que tratase de ser totalmente racional, el tiempo y coste necesarios para, en un intento vano, superar la incertidumbre y la complejidad harían que posiblemente nunca se tomase la decisión. En consecuencia, en segundo lugar, debido a las mismas inevitables incertidumbre y complejidad inherentes, para una toma de decisiones estratégicas efectiva el sujeto decisor puede utilizar una serie de heurísticos que, con unos sesgos asociados, llevan a una simplificación cognitiva a la que en la literatura se han atribuido efectos perniciosos. Sin embargo, esta simplificación cognitiva fruto del empleo de ciertos heurísticos presenta también una vertiente beneficiosa; conlleva unos efectos emotivos que, al manifestarse en forma de satisfacción, sensación de control y compromiso personal con la situación, permiten emprender acciones arriesgadas. En este

sentido, esos heurísticos y sesgos cognitivos actuarían como catalizadores de la acción. Dado el carácter estratégico, tanto de la decisión de formación del acuerdo de cooperación, como del proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, no hay razón alguna por la que estos procesos no puedan tener lugar también en estas fases iniciales del acuerdo de cooperación. En consecuencia:

Proposición 1a: En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación del proceso y comporta una serie de factores emotivos que como efecto directo facilitan la decisión de formar el acuerdo.

Proposición 1b: En el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, como procesos de toma de decisiones, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación de ambos procesos y comporta una serie de factores emotivos que como efecto directo facilitan la búsqueda y selección del socio.

Hasta aquí hemos razonado cuál podría ser uno de los papeles de los heurísticos y sesgos cognitivos, para proponer que, a partir de un componente afectivo, permitirían emprender acciones inherentemente arriesgadas, como formar un acuerdo de cooperación y proceder a la búsqueda/selección de socios. Sin embargo, una gran parte de los argumentos y de la evidencia existentes apunta que el comportamiento frente al riesgo es función de la percepción del riesgo por parte del sujeto decisor (March y Shapira, 1987; MacCrimmon y Wehrung, 1990; Sitkin y Pablo, 1992; Khaneman y Lovallo, 1995; Sitkin y Weingart, 1995). Entonces, ¿es consistente nuestra propuesta?, ¿hemos pasado por alto alguna relación clave? Nuestra propuesta resulta coherente, pero debemos considerar en ella el papel de la percepción, en particular de la percepción del riesgo.

4.2.2. PAPEL MEDIADOR DE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO

Dado el lugar central que ocupa la percepción del riesgo en el modelo que proponemos, en primer lugar debemos clarificar que entendemos por riesgo y por percepción del riesgo.

En general, siguiendo la propuesta de Sitkin y Pablo (1992), entendemos que el riesgo es la característica de las decisiones que recoge el grado de incertidumbre sobre la materialización de resultados potencialmente significativos y/o decepcionantes. Como se desprende de esta propuesta, que no es inconsistente con otras aportaciones revisadas en el capítulo segundo (Buckley y Casson, 1988; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Parkhe, 1993b; Thompson, 1996; Nootboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Das y Teng, 1999a; Nootboom, 1999), la naturaleza del riesgo se fundamenta en tres dimensiones clave (Sitkin y Pablo, 1992): la incertidumbre sobre los resultados, las expectativas sobre los resultados, y el potencial de los resultados. En este sentido, en la medida en que una decisión conlleva una incertidumbre elevada o resultados extremos, bien sea en términos de la elección entre alternativas o para una alternativa individual de forma agregada, la decisión puede caracterizarse como arriesgada (Sitkin y Weingart, 1995).

En cuanto a la percepción del riesgo, siguiendo a Sitkin y Weingart (1995), entendemos que se trata de la determinación que un sujeto, individual o colectivo, realiza del riesgo inherente a una situación en términos de estimaciones probabilísticas sobre el grado de incertidumbre, su grado de control sobre esa incertidumbre y su confianza en las estimaciones; se trata, en términos de Russo y Schoemaker (1992), de un metaconocimiento¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Tenemos que apuntar aquí que aunque los teóricos y analistas de la decisión recomiendan que los juicios probabilísticos se realicen en forma de estimadores de probabilidad, cada vez son más las posturas, incluso dentro de sus filas, que avalan la realización de los juicios estocásticos en forma lingüística; un desarrollo, contraste y comparación de ambos procedimientos puede encontrarse en Wallsten (1990). Por otra parte, Russo y Schoemaker (1992) definen el metaconocimiento como una apreciación de lo que sabemos y de lo que no sabemos; se trata de comprender la naturaleza, alcance y límites de nuestro conocimiento básico; el metaconocimiento incluye la incertidumbre de nuestras estimaciones y predicciones, y la ambigüedad inherente a nuestras premisas y visiones del mundo (Russo y Schoemaker, 1992: 8). Finalmente, obsérvense las similitudes de este razonamiento sobre el riesgo y la percepción del riesgo con la discusión realizada en el capítulo segundo, dentro del epígrafe relativo a la selección de socios, sobre el concepto, naturaleza e implicaciones de la confianza entre las partes (véase especialmente Mayer, Davis y Schoorman, 1995); en (continúa)

Hechas tales necesarias precisiones introductorias, por otra parte, el riesgo y la gestión del riesgo ha sido uno de los temas dominante en la literatura sobre el comportamiento emprendedor (Das y Teng, 1997; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999). En esta corriente de la literatura se ha venido observando una conducta paradójica. A pesar de que los emprendedores frecuentemente no están satisfechos con los resultados económicos de sus proyectos empresariales (Cooper y Kendall, 1995), y de que aproximadamente la mitad de los proyectos iniciados fracasan dentro de los cinco años siguientes a su inicio (Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988), miles de individuos inician proyectos empresariales. Cuando se emprenden nuevos proyectos en actividades inexploradas con el propósito de alcanzar un crecimiento sustancial y unos resultados superiores a la media, el riesgo es, sin duda, una realidad ineludible (Busenitz, 1999). ¿Por qué los individuos deciden emprender nuevos proyectos empresariales aun a pesar del elevado riesgo que éstos comportan? En la literatura sobre el comportamiento emprendedor se ha intentado responder a esta cuestión principalmente desde dos enfoques diferentes: el enfoque de los rasgos personales y el enfoque cognitivo.

El enfoque de los rasgos personales se fundamenta en la creencia de que los emprendedores poseen unas características de personalidad distintivas (Shaver y Scott, 1991; Das y Teng, 1997; Busenitz, 1999). Motivados por la intriga del riesgo asumido por quienes inician sus propios proyectos empresariales, los psicólogos comenzaron a examinar las diferencias de los emprendedores. Entre los rasgos psicológicos que, en un intento de diferenciar a los emprendedores de los no emprendedores, han sido estudiados desde este enfoque destaca la propensión al riesgo (Brockhaus, 1980). La propensión al riesgo es la tendencia, por parte del sujeto decisor, a emprender acciones que han sido juzgadas, por él mismo, como arriesgadas (Sitkin y Pablo, 1992). Sin embargo, el contraste de la hipótesis de que una mayor propensión al riesgo distingue a los emprendedores de los no emprendedores no ha sido satisfactorio; en el estudio más extensamente citado sobre esta cuestión, Brockhaus (1980) aporta evidencia de que la propensión al riesgo de los emprendedores no difiere significativamente de la de los no emprendedores. En consecuencia, y aunque resulta claro que los emprendedores

particular (véase la nota 92), nótese que mientras este metaconocimiento se encontraría en la base de la confianza (*trust*), estaría totalmente ausente en la confianza (*confidence*).

regularmente inician proyectos empresariales cuya probabilidad de fracaso es mayor que la de éxito, entre la comunidad científica existe un amplio consenso en que los emprendedores no difieren sustancialmente de los no emprendedores en cuanto a su propensión al riesgo (Brockhaus, 1980; Palich y Bagby, 1995; Das y Teng, 1997; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999).

Como consecuencia del limitado éxito explicativo del enfoque de los rasgos personales, tratando de encontrar una explicación a ese tipo de conductas, algunos investigadores han sugerido que los individuos emprenden acciones arriesgadas, acciones con una alta probabilidad de resultados insatisfactorios, porque en la toma de decisiones perciben menos riesgo que el existente (March y Shapira, 1987; MacCrimmon y Wehrung, 1990; Kahneman y Lovallo, 1993). De esta forma, una parte de los investigadores ha abordado el estudio del riesgo en el comportamiento emprendedor recurriendo a un enfoque cognitivo. Éste proporciona una perspectiva importante con la que investigar por qué los emprendedores aceptan un excesivo nivel de riesgo incluso aunque, por término medio, no difieran en su propensión al riesgo (Shaver y Scott, 1991). Así, el enfoque cognitivo intenta comprender cómo las percepciones (Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988; Krueger y Dickson, 1994; Busenitz y Barney, 1997; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999), los estilos cognitivos y de toma de decisiones (Nutt, 1993a; 1993b), y los heurísticos y sesgos cognitivos (Palich y Bagby, 1995; Busenitz y Barney, 1997; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999) de los emprendedores afectan a su comportamiento (Shaver y Scott, 1991), incluyendo su comportamiento frente al riesgo. En este sentido, Cooper, Woo y Dunkelberg (1988) observaron que los emprendedores generalmente perciben sus posibilidades de éxito como muy superiores a las de sus compañeros competidores en las mismas industrias; aunque más de la mitad de los proyectos nuevos fracasan dentro de los cinco años siguientes a su inicio, el 95% de los emprendedores cree que sus proyectos probablemente serán exitosos (Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988). De forma similar, Palich y Bagby (1995) encontraron que, ante la evaluación del mismo escenario de negocios, los emprendedores eran significativamente más propensos que los directivos a percibir fortalezas y oportunidades, y, a la vez, significativamente menos propensos a percibir debilidades y amenazas; sin embargo, en este estudio, los diferentes grupos de sujetos no presentaban diferencias significativas en una escala de propensión al riesgo (Palich y Bagby, 1995). Enfrentados a la evaluación de situaciones idénticas, mientras

que algunos individuos concluyen que la situación es muy arriesgada, otros creen que no lo es (Nutt, 1993a; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999).

Vemos pues que la propuesta del enfoque de los rasgos personales, que los emprendedores requerirían una mayor propensión al riesgo para enfrentarse a los riesgos inherentes al comienzo de un nuevo proyecto empresarial, asume implícitamente que los individuos perciben objetiva y nítidamente los riesgos implicados. Sin embargo, si, como la evidencia apunta, los individuos varían en su percepción de lo arriesgado de un nuevo proyecto empresarial, entonces los emprendedores no requerirían una superior propensión al riesgo para iniciar nuevos proyectos empresariales; emprenderían más proyectos porque son menos conscientes de los riesgos inherentes a ellos. En otras palabras, la explicación al por qué los individuos deciden emprender nuevos proyectos empresariales aun a pesar del elevado riesgo que éstos comportan se encontraría en la percepción del riesgo, y no en la propensión al riesgo (Palich y Bagby, 1995).

Aunque tal planteamiento se ha desarrollado tratando de explicar el comportamiento emprendedor, de él se deriva lógicamente que percibir menores niveles de riesgo puede influir en la decisión de iniciar un nuevo proyecto empresarial; incluso sin presentar una elevada propensión al riesgo, los individuos que perciben menor riesgo podrían emprender, inconscientemente, acciones arriesgadas (Simon, Houghton y Aquino, 1999). Esta generalización del planteamiento resulta plenamente consistente con la propuesta de Sitkin y Pablo (1992) según la cual la percepción del riesgo, moderando los efectos de una serie de variables independientes, actuaría como variable mediadora sobre el comportamiento en la toma de decisiones; además, estos autores sugieren que la tradicional omisión de la percepción del riesgo, particularmente en los estudios sobre el comportamiento emprendedor, habría obstruido el poder explicativo de ésta. Adicionalmente, la evidencia empírica reciente sobre diferentes muestras de sujetos no emprendedores también otorga consistencia a la generalización de este planteamiento. Así, en el contraste que, a partir del modelo propuesto por Sitkin y Pablo (1992), Sitkin y Weingart (1995) realizan, la percepción del riesgo incide directamente sobre la decisión desempeñando un papel mediador sobre los efectos de ciertas variables independientes. De forma similar, Simon, Houghton y Aquino (1999) también encuentran que la percepción del riesgo incide directamente sobre la decisión de iniciar un proyecto empresarial de los sujetos decisores de su muestra.

Así, la conclusión generalizada de esta corriente de trabajos es que la percepción del riesgo ocupa un papel central en la toma de decisiones estratégicas (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999); percibir menores niveles de riesgo facilita la toma de decisiones estratégicas porque si las decisiones de esta naturaleza se enfocasen de forma más comprensiva probablemente no se tomarían debido a la falta de información, o, si la información suficiente estuviese disponible, las probabilidades de éxito podrían aconsejar no tomar la decisión (Sitkin y Weingart, 1995; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999). Sin embargo, aunque desde esta perspectiva percibir menores riesgos podría llegar a considerarse una capacidad directiva fuente de ventaja competitiva en la toma de decisiones estratégicas (Schoemaker, 1990; Busenitz, 1999), los mismos autores sugieren la tremenda incidencia negativa que podría tener sobre la *performance* el hecho de pasar por alto los riesgos en el diagnóstico o evaluación inicial de la situación. Un proceso de toma de decisiones menos comprensivo, o con menor información, conlleva percibir menores riesgos durante la evaluación estratégica de la situación y, consecuentemente, es muy probable que genere una decisión en la que no se habrán anticipado medidas de cobertura o salvaguardas frente a los riesgos no percibidos, es decir, en la que no se habrán articulado planes de contingencia para tratar de asegurar la decisión frente a ciertos riesgos; si los riesgos se materializan posteriormente, en la fase de implementación de la decisión, los individuos, puesto que no los han previsto y carecen de salvaguardas o planes de contingencia, probablemente no serán capaces de enfrentarse a ellos y, en consecuencia, los resultados se resentirán (Dutton, 1993; Busenitz, 1999; Simon, Houghton y Aquino, 1999).

Dado que la cooperación empresarial supone el inicio de un nuevo proyecto empresarial estratégico compartido y que, precisamente por ello, la incertidumbre y la complejidad hacen que no resulte una opción sencilla ni carente de riesgos, no hay razón alguna para que la percepción del riesgo no desempeñe el mismo papel central, tanto en el proceso de la decisión de formar el acuerdo de cooperación, como en el proceso de búsqueda y selección de socios. Así, por ejemplo, Ring y Van de Ven (1992) nos dan indicios de ello cuando apuntan, sobre una etapa posterior, que:

“...lack of information... affects the degree of risk faced by the parties to a transaction. Whatever its source, a lack of information also will affect choices regarding the design of transaction governance structure. In dealing with risk, parties to a transaction will select a governance structure that provides appropriate safeguards against that risk. Those safeguards, generally, will lead to more complex governance structures as levels of risk increase.” (Ring y Van de Ven, 1992; 488)¹¹⁰.

En consecuencia:

Proposición 2a: La percepción por parte del sujeto decisor del riesgo, tanto de *performance* como de interacción, inherente al acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la decisión de formar el acuerdo. Cuanto menor sea el riesgo percibido, menor será la previsión de contingencias para tratar de asegurar la decisión.

Proposición 2b: La percepción por parte del sujeto decisor del riesgo, tanto de *performance* como de interacción, inherente al acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la búsqueda y selección del socio. Cuanto menor sea el riesgo percibido, más restringida será la búsqueda y menor la previsión de contingencias para tratar de asegurar la selección.

¹¹⁰ Decimos que nos dan indicios porque, aunque no radicalmente, nuestro planteamiento difiere del de estos autores. Así, nuestro planteamiento sería: *Lack of information affects the degree of risk perceived by the parties to a transaction. Whatever its source, a lack of information also will affect choices regarding the design of transaction governance structure. In dealing with risk, parties to a transaction will select a governance structure that provides appropriate safeguards against perceived risk. Those safeguards, generally, will lead to more complex governance structures as levels of perceived risk increase.* Desde nuestro punto de vista, mientras el riesgo tiene una naturaleza objetiva independiente del sujeto decisor (un suceso puede o puede no ocurrir, y en este sentido el riesgo asociado, o su probabilidad de ocurrencia, es objetivo), la percepción del riesgo es de naturaleza totalmente subjetiva (mientras que si no disponemos de información sobre la estructura del suceso es posible que ni siquiera percibamos el riesgo que comporta, cuanto mayor sea la información disponible mejor calibraremos el riesgo en la toma de decisiones). Por tanto, partimos del hecho de que el incremento de información, y por lo tanto una mayor base de conocimiento, disminuye la brecha entre la evaluación subjetiva del riesgo y el riesgo objetivo. Los mismos autores hacen gala de este planteamiento cuando posteriormente proponen que “*The elaborateness of safeguards in relational contracts is a function of the perceived level of risk in a transaction and the reliance on trust by the parties to the exchange*” (Ring y Van de Ven, 1992: 493). En relación con estas ideas puede verse una discusión sobre la incertidumbre desde una perspectiva del procesamiento de información en el seno del acuerdo de cooperación en Thomas y Trevino (1993).

4.2.3. INFLUENCIA DE LOS HEURÍSTICOS Y SESGOS COGNITIVOS SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO

Como hemos discutido y argumentando en el capítulo tercero, tanto la investigación sobre conducta en la toma de decisiones, como una parte de la investigación sobre *management*, indican que, debido a nuestra capacidad cognitiva limitada, los individuos, ni buscamos la información de forma comprensiva, ni la interpretamos de forma objetiva. Para paliar nuestras limitaciones cognitivas frente a la incertidumbre empleamos heurísticos, o procesos de simplificación, que pueden llevarnos a incurrir en determinados sesgos cognitivos (Schwenk, 1984, 1988). Además, como los sesgos cognitivos influyen en qué información percibimos y cuál no, y en cómo interpretamos la información, también pueden afectar a la percepción del riesgo (Krueger y Dickson, 1994; Simon, Houghton y Aquino, 1999). Dado que, según la evidencia que hemos apuntado, para disminuir la presión y ambigüedad inherentes a la decisión de iniciar un proyecto empresarial simplifican inintencionadamente el procesamiento e interpretación de la información, los emprendedores parecen ser especialmente propensos a estos sesgos (Shaver y Scott, 1991; Busenitz y Barney, 1997; Busenitz, 1999).

De hecho, partiendo de estas ideas, los trabajos de Busenitz y Barney (1997) y de Busenitz (1999) aportan evidencia empírica de que los emprendedores usan con mayor frecuencia determinados heurísticos y, por tanto, incurren en mayor medida en ciertos sesgos cognitivos que hacen que, especialmente en condiciones inciertas y complejas, perciban de forma simplificada y optimista las situaciones arriesgadas; los autores, consistentemente con la propuesta más general de Sitkin y Pablo (1992) y con el contraste de Sitkin y Weingart (1995), concluyen en ambos trabajos que determinadas decisiones arriesgadas probablemente se toman no porque los sujetos decisores sean menos aversos al riesgo, sino porque el empleo de ciertos heurísticos, con los sesgos cognitivos asociados que conllevan, hace que disminuya su percepción del riesgo en la evaluación de la situación de partida.

De forma similar, otros investigadores, extendiendo el modelo de percepción del riesgo, han argumentado que el propio proceso de toma de decisiones de los individuos, particularmente una mayor susceptibilidad a determinados sesgos cognitivos, puede disminuir su percepción del riesgo (Shaver y Scott, 1991; Palich y Bagby, 1995). En esta línea, el trabajo de Simon, Houghton y Aquino (1999), que al introducir explícitamente la percepción del riesgo como variable se fundamenta en esa extensión del modelo, avala y extiende las conclusiones de Busenitz y Barney (1997) y de Busenitz (1999). Así, este trabajo es uno de los primeros, que sepamos, que contrasta empíricamente un modelo en el que la percepción del riesgo actúa como variable mediadora en la relación entre determinados sesgos cognitivos y la decisión de comenzar un nuevo proyecto empresarial; el contraste, en su muestra de sujetos no emprendedores, es satisfactorio.

Adicionalmente, en la literatura sobre organización y *management* diferentes argumentos también indican que ciertos sesgos cognitivos podrían introducir un determinismo de acción (Child, 1997) causando que se descarten la incertidumbre y los posibles resultados negativos asociados a las decisiones estratégicas (Schwenk, 1984, 1988, 1994; Makridakis, 1990; Zajac y Bazerman, 1991; Russo y Schoemaker, 1992; Dutton, 1993; Bukszar, 1999), es decir, generando una infravaloración del riesgo (Cooper, Woo y Dunkelberg, 1988; Shaver y Scott, 1991). Además, dado que, como ya hemos apuntado, los sesgos cognitivos generados por el uso de ciertos heurísticos parecen ser extensivos a la toma de decisiones en grupo (Janis y Mann, 1977; Langfield-Smith, 1992; Russo y Schoemaker, 1992; Corner, Kinicki y Keats, 1994; Bukszar, 1999; Das y Teng, 1999b), podrían comportar efectos similares sobre las percepciones del riesgo individuales dentro del grupo (Sitkin y Pablo, 1992).

Dado el carácter estratégico de las decisiones implicadas en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, no hay razón alguna por la que este proceso no puedan tener lugar también en éstas. En consecuencia:

Proposición 3: En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, y en el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, como procesos de toma de decisiones estratégicas, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, además de disminuir la

comprensión del proceso, hace que disminuya su percepción del riesgo del acuerdo, tanto de *performance* como de interacción.

Hasta aquí, consistentemente con las sugerencias de Schwenk (1994), hemos discutido y argumentado nuestra propuesta particular según la cual las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la decisión de formación del acuerdo y la búsqueda/selección de socios, se verían afectadas por los sesgos cognitivos derivados del empleo de ciertos heurísticos por parte de los sujetos decisores. Sin embargo, a diferencia de la propuesta de Schwenk (1994), además de un efecto directo sobre las decisiones a partir de un componente emotivo que actuaría como catalizador de la acción, hemos razonado cómo afectarían esos sesgos cognitivos a las decisiones indirectamente a través de la percepción del riesgo. En ambos casos, bien mediante una influencia directa, bien a partir de una influencia mediada por la percepción del riesgo, hemos argumentado que, como efecto final, los sesgos cognitivos simplificarían o harían menos comprensivo el proceso de toma de decisiones iniciales del acuerdo de cooperación, o, en otras palabras, disminuirían la racionalidad de proceso de las decisiones.

Ahora bien, la racionalidad del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios, ¿tendría efectos sobre los resultados del acuerdo de cooperación?, y, en su caso, ¿qué efectos tendría sobre los resultados del acuerdo una menor racionalidad del proceso que lleva a esas decisiones iniciales? En este sentido, tanto algunas aportaciones dentro de la corriente de literatura sobre toma de decisiones estratégicas, como algunas de las diferentes aportaciones revisadas y discutidas en el capítulo 2, nos permiten proponer una respuesta tentativa a las anteriores cuestiones.

4.2.4. RACIONALIDAD DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EFICACIA DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

La toma de decisiones estratégicas se ha convertido en uno de los tópicos de interés dentro del campo de la organización y el *management*. Aunque, como vimos en el capítulo primero, algunas corrientes tradicionales sobre la organización proponen un

énfasis ortodoxo en un orden organizativo contextualmente determinado (Hannan y Freeman, 1977; Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983), actualmente este enfoque es minoritario y se reconoce extensamente la importancia del papel de la discreción de los sujetos decisores sin, por ello, pasar por alto la influencia del entorno en la toma de decisiones estratégicas (Child, 1997). Sin embargo, aunque bastantes estudios han descrito y explicado la toma de decisiones estratégicas¹¹¹, la evidencia en cuanto al grado en que los procesos de toma de decisiones influyen sobre la eficacia de las decisiones, o el grado en que las decisiones conducen a los resultados deseados (Eisenhardt y Zbaracki, 1992), es más limitada. En este sentido, algunos trabajos se han dirigido al estudio empírico de esta relación, aunque con resultados aparentemente contradictorios. Esta corriente de trabajos mantiene en común un fundamento sobre dos, aparentemente obvias, asunciones básicas (Dean y Sharfman, 1996; Child, 1997): 1) que procesos diferentes generan elecciones diferentes, y 2) que diferentes elecciones generan resultados diferentes.

La primera asunción es que los procesos de toma de decisiones están relacionados con la elección estratégica. Esta asunción puede no resultar tan obvia si consideramos que las constricciones del entorno juegan un papel clave determinando las elecciones y, por tanto, reducen la importancia de los procesos de elección (Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; DiMaggio y Powell, 1983). Sin embargo, algunos autores han argumentado que, a pesar de las constricciones impuestas por el entorno, los directivos mantienen un grado significativo de control sobre las elecciones estratégicas (Schoemaker, 1990; Oliver, 1991, 1997; Child, 1997). Lo cierto es que una extensa casuística pone de manifiesto que, sometidos a las mismas circunstancias externas, algunos directivos realizan elecciones estratégicas con consecuencias devastadoras mientras que otros realizan elecciones de la misma naturaleza con consecuencias más benignas. Dado que esta variación en las decisiones estratégicas no parece tener su origen en las constricciones externas, es muy probable que las elecciones estratégicas dependan en gran medida del proceso de toma de decisiones seguido.

¹¹¹ Véanse, entre otros, Mintzberg (1998a), Pascale (1998), Quinn y Voyer (1998).

La segunda asunción que subyace en la relación entre procesos de toma de decisiones y eficacia de las decisiones estratégicas es que la elección estratégica influye sobre los resultados. De nuevo, diferentes argumentos dejan pocas dudas de que las fuerzas externas también influyen sobre los resultados de la elección estratégica (Pfeffer y Salancik, 1978; DiMaggio y Powell, 1983). También una extensa casuística pone de manifiesto que cambios repentinos en las estrategias de los competidores o en la demanda han convertido en desastre elecciones estratégicas o, a la inversa, las han convertido en éxitos rotundos. Sin embargo, dado que resulta difícil pensar en una decisión en la que todas las posibles elecciones tengan las mismas probabilidades de éxito o fracaso, no parece probable que las contingencias externas eliminen totalmente la influencia de la elección estratégica sobre su eficacia. Los procesos de toma de decisiones estratégicas que permiten a los decisores anticipar con mayor precisión los factores externos y realizar elecciones teniendo en cuenta esos factores deben ser más exitosos que aquéllos que no siguen esta dinámica (Dean y Sharfman, 1996).

Dado que ambas asunciones resultan plausibles es razonable esperar que los procesos de toma de decisiones estratégicas influyan en la eficacia de la decisión estratégica. Es más, como discutimos y argumentamos en el capítulo 1, el papel de la discreción directiva parece ser el de buscar cursos de acción viables frente a las constricciones del entorno. En esta línea de pensamiento, como decíamos, una serie de aportaciones dentro de la corriente de literatura sobre toma de decisiones estratégicas ha tratado de contrastar empíricamente la relación entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y la eficacia de las consecuentes decisiones estratégicas, ofreciendo algunos resultados aparentemente contradictorios.

Así, Fredrickson y Mitchell (1984), y Fredrickson y Iaquinto (1989) investigaron la influencia del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la *performance* de la empresa. En estos trabajos, en vez de investigar procesos reales de toma de decisiones estratégicas, los autores optaron por utilizar un experimento controlado de toma de decisiones (respuestas de los sujetos de la muestra sobre un escenario de toma de decisiones suministrado por los investigadores). Además, el proceso de toma de decisiones estratégicas no se relacionaba directamente con los resultados de las decisiones como medida de la efectividad de éstas, sino con la *performance* de la empresa; los autores relacionaban la comprensión del proceso de toma de decisiones,

como característica distintiva clave de los procesos racionales de toma de decisiones estratégicas, con la tasa de rentabilidad sobre los activos (ROA), como medida de *performance* económica de la empresa. Los resultados de estos trabajos muestran que la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas está inversamente relacionada con la *performance* de la empresa en una industria inestable (Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson y Iaquinto, 1989), mientras que esta relación entre comprensión del proceso de toma de decisiones y *performance* de la empresa es directa en el caso de una industria estable (Fredrickson y Iaquinto, 1989). El argumento subyacente en estos resultados es que mientras que los procesos de toma de decisiones más comprensivos ralentizan la toma de decisiones estratégicas, los procesos de toma de decisiones menos comprensivos generan mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones estratégicas (Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson y Iaquinto, 1989).

Dentro de esta misma línea de investigación podrían inscribirse los trabajos de Eisenhardt (1989a, 1990, 1999), Judge y Miller (1991) y Khatri y Ng (2000).

Los trabajos de Eisenhardt (1989a, 1990, 1999) se centran en el estudio de la toma de decisiones en entornos de alta velocidad, concretamente se estudian los procesos de toma de decisiones de ocho empresas de microordenadores. La autora, siguiendo una metodología inductiva que desarrolla mediante técnicas cualitativas (Glaser y Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989b), investiga las relaciones entre el proceso de toma de decisiones seguido, la velocidad en la toma de decisiones y la *performance* de la empresa. Sus resultados cuestionan parte de los argumentos y evidencia previos. La autora encuentra que en un entorno de alta velocidad, inestable en términos de Frederickson y colegas, la velocidad en la toma de decisiones está directamente relacionada con la *performance* de la empresa; sin embargo, a diferencia con los trabajos de Fredrickson y colegas, una mayor velocidad en la toma de decisiones se relaciona con procesos de toma de decisiones más comprensivos y complejos, o dicho de otro modo, en un entorno de alta velocidad, o inestable, la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas está directamente relacionada con la *performance* de la empresa. Concretamente, dentro del entorno de alta velocidad estudiado, la autora encuentra que las empresas que siguen procesos de toma de decisiones caracterizados por mayor búsqueda y empleo de información en tiempo real, por mayor número de alternativas estratégicas evaluadas simultáneamente, por el empleo de consejeros, por la búsqueda del consenso alentando y

resolviendo el conflicto, y por la mayor integración de diferentes decisiones, son más ágiles en la toma de decisiones estratégicas y desarrollan una *performance* superior (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999). Estos resultados cuestionan los argumentos de Fredrickson y Mitchell (1984) y de Fredrickson y Iaquinto (1989) de que los procesos de toma de decisiones más comprensivos ralentizan la toma de decisiones estratégicas y los procesos de toma de decisiones menos comprensivos generan mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la concepción de la naturaleza de la comprensión en los procesos de toma de decisiones estratégicas difiere en ambos conjuntos de estudios. Fredrickson y colegas consideran que el incremento de comprensión hace el proceso de toma de decisiones más lineal y secuencial, y menos incremental. Eisenhardt considera que el incremento de comprensión hace el proceso más completo, pero no más lineal y secuencial, sino más simultáneo e iterativo; además, consistentemente con los argumentos y evidencia consensuados en la literatura sobre intuición en la toma de decisiones (Simon, 1987; Burke y Miller, 1999; Khatri y Ng, 2000), según Eisenhardt (1989a, 1990, 1999) la comprensión del proceso de toma de decisiones no es incompatible, sino complementaria, con el empleo de la intuición por parte de los sujetos decisores. Adicional y finalmente, el programa de investigación de Eisenhardt confiere consistencia adicional a nuestra tesis puesto que, al introducir y sugerir la posibilidad de que la racionalidad, más que un constructo monolítico, pueda ser un constructo multidimensional conformado por diferentes heurísticos (Eisenhardt, 1989a), abre la puerta a un nuevo debate en el seno del paradigma de la racionalidad dentro de la toma de decisiones estratégicas (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

Por su parte, los trabajos de Judge y Miller (1991) y de Khatri y Ng (2000) redundan en los resultados alcanzados por Eisenhardt y los extienden. Así, Judge y Miller (1991) investigan, comparativamente en tres industrias diferentes, las relaciones entre algunas características del proceso de toma de decisiones estratégicas, la velocidad en la toma de decisiones y la *performance* de la empresa. Aunque los autores no estudian directamente la comprensión del proceso de toma de decisiones, siguiendo una metodología inductiva y mediante el empleo de técnicas cuantitativas, encuentran ciertos resultados notorios consistentes con los hallazgos de Eisenhardt: por un lado, que el número de alternativas estratégicas evaluadas simultáneamente está directamente relacionado con la velocidad en la toma de decisiones independientemente de la industria; y por otro, que la relación entre agilidad en la toma de decisiones y

performance de la empresa es contingente respecto a la industria, es decir, tal relación sólo se manifiesta, y de forma directa, en la industria inestable o de alta velocidad (Judge y Miller, 1991). Por otro lado, la investigación de Khatri y Ng (2000) se centra en la relación entre el uso de la intuición en la toma de decisiones estratégicas y la *performance* de la empresa. El contraste, que se realiza en una muestra sobre tres sectores que difieren en su estabilidad, arroja resultados totalmente consistentes con los de Eisenhardt: el uso de la intuición en la toma de decisiones estratégicas está ampliamente extendido; y su relación con la *performance* empresarial, directa en el entorno inestable e inversa en los entornos más estables, es contingente respecto a la industria.

Otro trabajo dentro de esta corriente de investigación es el de Smith, Gannon, Grimm y Mitchell (1988). En esta investigación, los autores indagaron en la relación entre el proceso de toma de decisiones y la *performance* de la empresa. En este trabajo, los autores contrastaron esta relación en una muestra diferenciada, compuesta por directivos emprendedores en empresas pequeñas y por directivos profesionales en empresas más grandes, dentro de la industria de productores de componentes electrónicos. Concretamente, el objeto de contraste era la relación entre la comprensión en el proceso de toma de decisiones de los directivos y la *performance* de la empresa. Los resultados muestran que las empresas cuyos directivos siguen procesos de toma de decisiones menos comprensivos presentan niveles de *performance* más bajos independientemente del tamaño de la empresa. Además, no se encontró una relación significativa entre comprensión en el proceso de toma de decisiones y tamaño de la empresa para ninguna de las medidas de *performance*.

Finalmente, otros trabajos adscritos a esta corriente de investigación han intentado explicar las contradicciones, desde nuestro punto de vista más aparentes que reales, entre las líneas de investigación de Fredrickson y colegas y de Eisenhardt. Estos trabajos, argumentando y justificando el origen de esas contradicciones en la naturaleza contingente de la relación entre comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas y *performance* de la empresa, investigan esta naturaleza contingente de tal relación.

Así, Jones, Jacobs y van't Spijker (1992) indagan en los procesos de toma de decisiones estratégicas en empresas internacionales. Los autores parten del argumento de que, para una organización que considere la expansión internacional de sus operaciones, un entorno internacional es inestable y dinámico por naturaleza. En este contexto, para el contraste de la relación entre comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa internacionalizada y *performance* de la misma, los resultados que obtienen los autores apuntan a una relación lineal y no contingente entre la comprensión de los procesos de toma de decisiones estratégicas y la *performance* de la empresa; aunque las empresas internacionales de la muestra objeto de estudio representan una amplia variedad de sectores, la relación entre comprensión y *performance* es consistentemente uniforme en toda la muestra (Jones, Jacobs y van't Spijker, 1992). Los autores concluyen que, aunque no desde una perspectiva descriptiva puesto que existe fuerte evidencia del empleo de diferentes métodos o procesos de toma de decisiones estratégicas, desde una perspectiva normativa los resultados apoyan fuertes argumentos previos de que los procesos analítico-rationales de toma de decisiones estratégicas producen decisiones de superior calidad y generan resultados organizativos más favorables (Jones, Jacobs y van't Spijker, 1992).

Similarmente, aunque no en el contexto de la internacionalización, Dean y Sharfman (1996) investigan la naturaleza contingente de la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia de las decisiones estratégicas¹¹². Concretamente, aplicando técnicas cuantitativas sobre una muestra de 52 decisiones estratégicas tomadas en 24 empresas repartidas entre 16 sectores, los autores indagan en la influencia de la racionalidad del proceso y del comportamiento político en el proceso

¹¹² Obsérvese la diferencia de planteamientos del trabajo de estos autores respecto a los trabajos, dentro de la misma corriente de investigación, expuestos previamente. En general, los trabajos de esta corriente de investigación revisados hasta aquí sugieren cierta relación entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y la eficacia de las decisiones, aunque no es ésta la relación que directa y explícitamente se ha contrastado. Más bien, el contraste se ha centrado en el vínculo entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y la *performance* general de la empresa, siendo esta relación metodológica y conceptualmente problemática porque la *performance* general de la empresa es función de un conjunto diverso de factores que pueden llegar a enmascarar el efecto realmente atribuible a los procesos de toma de decisiones, o dicho de otro modo, tal vínculo se encuentra sujeto a la problemática de la ambigüedad causal. Adicionalmente, la *performance* de la empresa puede influir en los procesos de toma de decisiones estratégicas además de estar influida por éstos; por ejemplo, las empresas con mejor *performance* pueden disponer de mayores recursos para tomar las decisiones de forma diferente (Fredrickson y Mitchell, 1984). En este sentido, el trabajo de Dean y Sharfman (1996) que nos ocupa adopta un planteamiento más enfocado en indicadores, basados en percepciones de los sujetos de la muestra, de los resultados directamente derivados del proceso de toma de decisiones estratégicas.

sobre la eficacia de las decisiones estratégicas. Sus resultados confirman que el proceso de toma de decisiones influye sobre la eficacia de la toma de decisiones estratégicas. La racionalidad del proceso y el comportamiento político en el proceso están significativamente relacionados con la eficacia de las decisiones estratégicas independientemente del contexto; así, mientras que los directivos que recaban y analizan más información toman decisiones más eficaces, aquéllos que recurren al poder o persiguen agendas ocultas toman decisiones menos eficaces (Dean y Sharfman, 1996). Sin embargo, sus resultados muestran, además, que el grado de inestabilidad del entorno y la calidad de la implementación de las decisiones también influyen en la eficacia de las decisiones; así, el vínculo entre los procesos de toma de decisiones y la eficacia de las decisiones estratégicas, aunque independiente del entorno, es más fuerte en entornos estables que en entornos inestables (Dean y Sharfman, 1996).

La conclusión general, consistente con las aportaciones de Schwenk (1984, 1988, 1994), Zajac y Bazerman (1991), Russo y Schoemaker (1992), Busenitz (1999), Bukszar (1999) y Simon, Houghton y Aquino (1999), que podemos extraer de la revisión de estos trabajos adscritos a la corriente de literatura sobre toma de decisiones estratégicas es que el proceso de toma de decisiones influye, significativamente y al margen del contexto, en los resultados de las decisiones estratégicas: los procesos más racionales de toma de decisiones estratégicas, o una mayor comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas, conducen a decisiones estratégicas más efectivas o con mejores resultados que, finalmente, tendrán un mayor o menor reflejo en la *performance* de la empresa. Esta relación, sin embargo, parece más fuerte en entornos estables que en entornos inestables o dinámicos, donde puede verse debilitada debido a cambios bruscos y repentinos. Además, la implementación de las decisiones, dado que sin duda influye en los resultados de las mismas, desempeña un papel fundamental en la relación entre los procesos de toma de decisiones y la eficacia de las decisiones estratégicas.

Estos hallazgos, que también son plenamente consistentes con las diferentes aportaciones sobre la cooperación interempresarial revisadas en el capítulo primero y, especialmente, en el capítulo segundo, nos permiten proponer una respuesta tentativa a la primera de las cuestiones que abrían esta discusión: **dado el carácter estratégico de las decisiones implicadas en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la racionalidad o comprensión del proceso que lleva a la decisión de formación del**

acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios tendrá efectos sobre los resultados del acuerdo de cooperación.

Falta por responder la segunda de las cuestiones que abría la anterior discusión: ¿qué efectos tiene una menor racionalidad del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios sobre los resultados del acuerdo?

Para responder a esta última cuestión es preciso distinguir entre los efectos directos de tales procesos de toma de decisiones, que se manifestarán sobre la implementación del acuerdo, y los posibles efectos sobre los resultados finales del acuerdo, que vendrán moderados por la propia implementación del acuerdo.

4.2.4.1. Influencia Directa de las Decisiones Iniciales del Acuerdo: La Implementación del Acuerdo

Como discutimos en el capítulo segundo, las condiciones iniciales del acuerdo de cooperación condicionan el desarrollo, parte inercial y parte evolutivo, de sus etapas posteriores y los resultados del mismo (Hamel, 1991; Parkhe, 1991, 1993b, 1993c; Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Ring, 2000a, 2000b, 2000c; Urrea y Escribá, 2001); y, como también se desprende de la discusión y los argumentos presentados en el capítulo segundo, esas condiciones iniciales se configuran a partir de las decisiones iniciales que, unilateral y conjuntamente, cada una de las organizaciones implicadas en el acuerdo tome respecto a éste¹¹³.

Adicionalmente, dado el control parcial que las empresas participantes ejercen sobre la fase de implementación del acuerdo (Parkhe, 1991; Doz, 1996), con independencia de los motivos u objetivos que cada una de las empresas participantes tenga para la formación de acuerdo, una condición necesaria, que no suficiente, para que tales objetivos puedan alcanzarse es que deben concurrir una contingencias mínimas que permitan un funcionamiento satisfactorio del acuerdo durante la etapa inicial (García-

¹¹³ Véase, particularmente, la nota 74.

Canal y Valdés Llana, 2000) con el fin de superar satisfactoriamente la fase, denominada por Hamel (1991), de creación de valor. Es decir, las condiciones iniciales del acuerdo ejercen una importante influencia en la evolución del acuerdo y en la gestión del mismo que las empresas participantes desarrollen (Parkhe, 1993b, 1993c) porque condicionan el comportamiento de los socios durante las primeras etapas de su actividad conjunta y la obtención de los primeros resultados de la relación que avalen su viabilidad (Hamel, 1991, Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996; García-Canal y Valdés Llana, 2000 ;Ring, 2000a, 2000b, 2000c).

Pero, al mismo tiempo, esas condiciones iniciales del acuerdo, además de venir determinadas por las decisiones iniciales que las partes tomen, generan unas expectativas, respecto al acuerdo y respecto a la otra parte, en cada uno de los socios (Doz, 1996).

Así, una menor racionalidad o comprensión del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios tendría efectos perjudiciales sobre la implementación del acuerdo de cooperación a partir de dos influencias diferenciadas pero complementarias.

Por un lado, aunque todo acuerdo de cooperación inherentemente comporta riesgos, una menor racionalidad de los procesos de toma de decisiones iniciales puede llevar a decidir la formación de un acuerdo de cooperación y/o a la selección de un socio que configuren unos riesgos objetivamente muy elevados, bien por una inadecuada complementariedad de recursos, bien por una falta de complementariedad organizativa, bien por unas orientaciones estratégicas de las partes difíciles de compatibilizar, o, incluso, por una combinación de los tres conjuntos de factores.

Por otro lado, de forma más importante aún, esa menor comprensión de los procesos de toma de decisiones iniciales, al generar en cada una de las empresas que los desarrollan unas expectativas poco realistas respecto al potencial de la otra parte y del acuerdo, provocará una falta de previsión y de planes de contingencia para hacer frente a los riesgos en caso de que se hagan efectivos.

De esta forma, el acuerdo se resentirá durante la fase de implementación, no sólo porque las condiciones iniciales pueden ser objetivamente desfavorables, cuestión importante en sí misma, sino porque además cada una de las partes no estará preparada para hacer frente a las repercusiones de tales condiciones desfavorables. En este sentido, el hecho de que las condiciones de partida no sean favorables, aunque relativamente negativo para el desarrollo del acuerdo, no lo es tanto considerando que cada parte fuese consciente de tal configuración; el que las partes estén dispuestas a asumir unos riesgos objetivamente elevados confiando en el potencial del acuerdo y/o de la otra parte puede, perfectamente, obedecer a unas motivaciones particulares para formar el acuerdo y/o elegir un socio concreto. A nuestro juicio, el verdadero y mayor problema radica en que las empresas no sean conscientes de los riesgos que entraña y proyecta tal situación inicial¹¹⁴.

Toda esta línea de razonamiento nos lleva a considerar que una menor racionalidad del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios se traduce en unas decisiones de formación del acuerdo y de selección del socio que afectarán a la implementación del acuerdo complicando y dificultando su etapa de creación de valor. Consecuentemente, planteamos las siguientes proposiciones:

Proposición 4a: La decisión de formar el acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la implementación del mismo. Cuanto más se haya simplificado tal decisión y, por tanto, menor sea la previsión de contingencias para tratar de asegurarla, peor se desarrollará la implementación del acuerdo: ocurrirán más imprevistos, requerirá mayores esfuerzos de gestión y adaptación, y más difícil resultará superar la etapa de creación de valor.

¹¹⁴ Efectivamente, si las condiciones iniciales del acuerdo no son favorables pero las partes son conscientes de los riesgos proyectados por tal situación siempre quedará sujeto a su libre albedrío si y cómo proseguir con el acuerdo y/o cambiar de socio, todo dependerá del análisis coste-beneficio que cada parte realice, pudiendo incluso no superarse la fase de negociación; el libre albedrío se diluye en las situaciones de no consciencia porque éstas introducen un determinismo de acción (Child, 1997) que lleva a que se descarten la incertidumbre y los posibles resultados negativos asociados a las decisiones (Schwenk, 1984, 1988, 1994; Makridakis, 1990; Zajac y Bazerman, 1991; Russo y Schoemaker, 1992; Dutton, 1993; Bukszar, 1999). Nótese que este argumento es plenamente consistente con los argumentos centrales de las tesis sobre la (continúa)

Proposición 4b: La búsqueda y selección del socio incidirán directamente sobre la implementación del acuerdo. Cuanto más restringida sea la búsqueda y menor la previsión de contingencias para tratar de asegurar la selección peor se desarrollará la implementación del acuerdo: la relación entre las partes será más dificultosa, requerirá mayores esfuerzos de gestión y adaptación, y más difícil resultará superar la etapa de creación de valor.

4.2.4.2. Influencia Moderada de las Decisiones Iniciales del Acuerdo: Los Resultados Finales del Acuerdo

Venimos argumentando que las decisiones iniciales configuran las condiciones iniciales del acuerdo, y éstas, a su vez, condicionarán la implementación del mismo, su desarrollo y gestión. Sin embargo, tanto la gestión y los procesos de aprendizaje que se producen en la implementación del acuerdo (Parkhe, 1991; Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996; Urra y Escribá, 2001), como la evolución de los factores externos durante la propia implementación (Dean y Sharfman, 1996; Child, 1997), hacen que una perspectiva determinista de los resultados a partir de las condiciones iniciales no sea adecuada (Doz, 1996).

Sin embargo, reconociendo esto, para que las partes puedan alcanzar sus objetivos y el acuerdo resulte satisfactorio es condición necesaria que, independientemente de sus motivaciones (García-Canal y Valdés Llanceza, 2000), los socios superen la etapa de creación de valor del acuerdo (Hamel, 1991) y, consecuentemente, surja la sombra del futuro (Axelrod, 1984).

En este sentido, como hemos argumentado, una configuración inicial más favorable facilitará la implementación inicial del acuerdo y, *caeteris paribus*, coadyuvará a la gestión y al aprendizaje de las partes (Parkhe, 1991; Doz, 1996), aumentando las posibilidades de que cumplan sus objetivos iniciales (Doz, 1996; García-Canal y Valdés

confianza de Lhumann (1988), Russo y Schoemaker (1992), y Mayer, Davis y Schoorman (1995). Véanse las notas 92, 93 y 109.

Llaneza, 2000; Urra y Escribá, 2001). En estas condiciones, el hecho de que los socios sean capaces de trabajar en equipo, al menos durante esa etapa inicial, se ve facilitado; y ésta es una condición necesaria para que las partes superen la fase de creación de valor, logren sus objetivos y el acuerdo resulte satisfactorio (Hamel, 1991; Ring y Van de Ven, 1994; Doz, 1996; García-Canal y Valdés Llaneza, 2000; Urra y Escribá, 2001). Sin embargo, no es condición suficiente dado que la situación inicial que motivó el acuerdo puede verse sustancialmente modificada por las condiciones externas, y por tanto, ajenas al control de los socios (Gomes-Casseres, 1987; Geringer y Hébert, 1991; Dean y Sharfman, 1996; Child, 1997).

Por otro lado, una configuración inicial desfavorable dificultará la implementación inicial del acuerdo y los procesos de aprendizaje de las partes (Parkhe, 1991; Doz, 1996; García-Canal y Valdés Llaneza, 2000; Urra y Escribá, 2001), más aún, como también hemos argumentado, si las expectativas iniciales de las partes no se ajustan a la realidad (Doz, 1996). Es difícil que los socios puedan trabajar en equipo bajo estas condiciones y, por tanto, que logren superar la etapa de creación de valor del acuerdo. Aun así, es posible, aunque no probable, que las condiciones externas o la ambigüedad causal puedan llevar a la superación de esa etapa de creación de valor.

En cualquiera de ambos casos, para que las partes puedan alcanzar sus objetivos y el acuerdo resulte satisfactorio sigue siendo condición necesaria que los socios superen la etapa de creación de valor del acuerdo (Hamel, 1991). Así, a partir de este razonamiento planteamos la siguiente proposición:

Proposición 5: La implementación del acuerdo incidirá directamente sobre los resultados del mismo:

***Proposición 5a:* Es muy probable que una implementación en la que se supere la etapa de creación de valor del acuerdo conduzca a unos resultados finales del mismo satisfactorios.**

***Proposición 5b:* Es imposible que una implementación en la que no se supere la etapa de creación de valor del acuerdo conduzca a unos resultados finales del mismo satisfactorios.**

Hasta este punto hemos razonado para llegar a proponer una respuesta plausible a nuestra cuestión de investigación, al cómo afectan los procesos cognitivos a las fases iniciales del acuerdo y, por extensión, a los resultados del mismo. La mera consciencia de que esos procesos cognitivos existen y de cómo funcionan es el antídoto inicial contra sus efectos perjudiciales (Starbuck y Milliken, 1988; Russo y Schoemaker, 1992; Bukszar, 1999). Sin embargo, como se desprende del razonamiento que hemos seguido, y tal como la mayoría de aportaciones apuntan, la naturaleza inobservable de tales procesos cognitivos hace que pretender llegar a ofrecer alguna prescripción adicional que pueda servir como herramienta directiva, como es nuestra intención, nos obligue a indagar en ciertos factores más fácilmente observables, y por tanto cuantificables y controlables, con efectos potenciales sobre el empleo de esos heurísticos y los sesgos cognitivos asociados.

4.2.5. FACTORES DE CONTINGENCIA EN EL PROCESO INICIAL DE TOMA DE DECISIONES DEL ACUERDO

Diferentes corrientes de estudio y trabajo han sugerido, propuesto y/o aportado evidencia de que determinados conjuntos de factores tienen efectos sobre la “caja negra” del proceso de toma de decisiones estratégicas, dando forma a los procesos cognitivos, individuales y/o colectivos, que acontecen en su interior. El análisis de estas corrientes de trabajo apunta, entre otros, a cuatro conjuntos de factores con incidencia sobre los procesos cognitivos en el proceso de toma de decisiones estratégicas: 1) la composición del equipo directivo que desarrolla el proceso de toma de decisiones, 2) la dinámica que tal equipo directivo desarrolla durante el proceso de toma de decisiones, 3) la configuración del entorno en el que se desarrolla el proceso de toma de decisiones, y 4) factores institucionales de diferente naturaleza.

Consecuentemente, este epígrafe se centra en el análisis de dos cuestiones complementarias sobre cada uno de tales conjuntos de factores. Por un lado, una somera revisión y síntesis de las principales aportaciones que justifican la inclusión de cada uno de estos conjuntos de factores en nuestro modelo. Por otra parte, la formalización de las consiguientes proposiciones de nuestro modelo a partir de la constatación de lo

contradictorio de los argumentos y/o de lo inconcluso de la evidencia que avalan el signo de la incidencia de cada conjunto de factores sobre los procesos cognitivos que tienen lugar en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

4.2.5.1. Composición del Equipo Directivo

En contra de las posturas que, como argumentamos en el capítulo primero, consideran que el equipo directivo no es sino un agente pasivo en la determinación del rendimiento de la organización (Hannan y Freeman, 1977) o que su papel es fundamentalmente simbólico (Pfeffer y Salancik, 1978), como hemos apuntado en este mismo capítulo, Hambrick y Mason (1984) argumentan que la toma de decisiones estratégicas y la *performance* de la organización están significativamente influidas por la base cognitiva y los valores de los miembros del equipo directivo de la organización. En este sentido proponen un modelo que trata de explicar cómo influyen la base cognitiva y los valores de los directivos sobre el proceso de percepción que subyace en la toma de decisiones.

De acuerdo con el modelo de Hambrick y Mason (1984), el estudio de las bases cognitivas de los miembros del equipo directivo sugerirá tanto la naturaleza de sus procesos de búsqueda y procesamiento de información, como el número y variedad de soluciones generadas¹¹⁵. Sin embargo, dada la naturaleza inobservable de tales bases cognitivas (Hambrick y Mason, 1984), y como la base cognitiva de un individuo evoluciona a partir de su experiencia, incluyendo en ella el entrenamiento y la formación (Cyert y March, 1963), Hambrick y Mason (1984) proponen el empleo de variables demográficas como indicadores de las cualidades cognitivas de los directivos. Reconociendo las limitaciones de la adopción de esta perspectiva, los autores apuntan que un énfasis en las características demográficas, en vez de en las dimensiones psicológicas, resulta esencial en el desarrollo de una perspectiva sobre los altos directivos por tres razones (Hambrick y Mason, 1984): 1) además de que en general las bases cognitivas, valores y percepciones de los altos directivos entrañan dificultades de

¹¹⁵ Como expusimos en el capítulo tercero, las bases cognitivas o estructuras de conocimiento, en tanto que representaciones de conocimiento que contienen y organizan la información, permiten analizar la realidad, interpretar los sucesos y desarrollar acciones.

medida, en algunos casos ni siquiera son susceptibles de medida directa; 2) algunas de las características demográficas de mayor interés potencial no tienen un análogo psicológico; y 3) la aplicación práctica de la perspectiva en los procesos de selección y desarrollo de carreras, y, especialmente, en el análisis de los competidores, requiere datos observables sobre los directivos.

Tomando como fundamento las ideas y argumentos del trabajo pionero de Hambrick y Mason (1984), se ha desarrollado en los últimos años toda una corriente de trabajos con una base común en el estudio, general o parcial, de la composición demográfica de los equipos directivos y sus implicaciones. Una síntesis de las principales aportaciones se recoge en la Tabla 4.1.

Salvo excepciones, esta corriente de trabajos se fundamenta en la premisa general de que las características demográficas de los miembros del equipo directivo son un indicador eficaz de sus bases cognitivas y valores, y en la premisa particular de que la heterogeneidad demográfica del equipo directivo es un indicador eficaz de la diversidad cognitiva del mismo¹¹⁶.

Sin embargo, la cuestión del efecto, beneficioso o perjudicial, de la diversidad cognitiva del equipo directivo sobre su proceso de toma de decisiones estratégicas no es clara ni está resuelta. En este sentido, los diferentes argumentos teóricos apuntan en direcciones contrarias, sin que la evidencia empírica haya generado un apoyo consistente de ninguna de las posturas teóricas.

Así, por una parte, los principales argumentos teóricos que sugieren que una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo tendría efectos positivos sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas que desarrolle son los tres que pasamos a razonar.

¹¹⁶ La diversidad cognitiva se refiere a la variedad de estructuras de conocimiento, y por lo tanto de sus elementos integrantes (véase el capítulo tercero), entre los miembros del equipo directivo. Por otra parte, cabe señalar que aunque estas premisas gozan de una aceptación generalizada en esta corriente de trabajos, Miller, Burke y Glick (1998) las cuestionan y matizan en su argumento.

TABLA 4.1. Principales aportaciones al estudio de la composición de equipos directivos

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Técnica empleada	Principales resultados y/o conclusiones
Norburn y Birley (1988)	Empírico	Vínculo entre la composición del equipo directivo y la <i>performance</i> corporativa	Análisis cuantitativo sobre datos de fuentes secundarias	Las características de los directivos en las empresas con mejor <i>performance</i> son similares y estables en los diferentes sectores estudiados.
Walsh (1988)	Empírico	Estructura de creencias y procesamiento de información de los directivos	Análisis cuantitativo sobre experimento de laboratorio	Se cuestiona la evidencia de Dearborn y Simon (1958) de que el sesgo departamental hace que los directivos sean procesadores de información limitados.
Ginsberg (1990)	Teórico	Papel de los procesos sociocognitivos del equipo directivo corporativo en la relación entre diversificación y <i>performance</i> de la empresa	—	Propuesta de un modelo, con sus consiguientes proposiciones, en el que se argumenta el papel de los procesos sociocognitivos en la relación entre el proceso de diversificación y la <i>performance</i> de la empresa.
Lant, Milliken y Batra (1992)	Empírico	Papel del aprendizaje e interpretación de los directivos en el proceso de toma de decisiones que conduce al proceso organizativo de reorientación estratégica	Análisis cuantitativo sobre datos de fuentes secundarias	Modelo en el que una <i>performance</i> pasada baja, la mayor consciencia sobre el entorno, la heterogeneidad del equipo directivo y la renovación del Director General incrementan la probabilidad de reorientación estratégica de la empresa. La influencia de una <i>performance</i> pasada baja sobre la probabilidad de reorientación estratégica de la empresa es significativamente diferente en función del grado de turbulencia del entorno; más fuerte en un entorno estable que en un entorno turbulento.
Wiersema y Bantel (1992)	Empírico	Vínculo entre la composición del equipo directivo y el cambio estratégico corporativo en términos de diversificación	Análisis cuantitativo sobre datos de fuentes secundarias	Las empresas con equipos directivos caracterizados por menor edad media, por menor tiempo de vinculación de sus miembros con la organización, por mayor tiempo de vinculación de sus miembros con el equipo, por mayor nivel educativo de sus miembros, por mayor heterogeneidad de especialización educativa, y por superior formación académica en ciencias presentan una mayor probabilidad de emprender cambios en su estrategia corporativa.
Dutton (1993)	Teórico	Proceso de la fase de inteligencia o diagnosis en la toma de decisiones estratégicas	—	Propuesta de un modelo, con sus consiguientes proposiciones, en el que se argumenta cómo se produciría la fase de diagnóstico en "automático" y qué factores contribuirían a ello. La heterogeneidad del equipo directivo prevendría el diagnóstico en "automático".
Corner, Kinicki y Keats (1994)	Teórico	Procesamiento de la información en la toma de decisiones estratégicas	—	Propuesta de un modelo de toma de decisiones estratégicas, con sus consiguientes proposiciones, en el que se integran los procesos de procesamiento de información individuales y colectivos. La heterogeneidad del equipo directivo afectaría a la forma de procesamiento de la información.
Rajagopalan y Datta (1996)	Empírico	Vínculo entre las características del sector y las características del Director General de la empresa	Análisis cuantitativo sobre datos de fuentes secundarias	La influencia de los factores sectoriales sobre las variaciones en las características del Director General es muy limitada. Dado que la muestra se restringe a empresas relativamente grandes, los resultados podrían no ser generalizables a empresas más pequeñas.
Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III (1997)	Empírico	Papel del conflicto en la toma de decisiones estratégicas	Análisis cualitativo de casos	Los equipos directivos más demográficamente heterogéneos presentan un mayor conflicto cognitivo que mejora la toma de decisiones estratégicas.
Burke y Steensma (1998)	Teórico	Heterogeneidad intrapersonal de los miembros del equipo directivo	—	Propuesta de un modelo, con sus consiguientes proposiciones, en el que se relaciona el desarrollo de carreras de los miembros del equipo directivo con la <i>performance</i> de la empresa a través de la "lógica dominante" (Bettis y Prahalad, 1995) y los sesgos cognitivos. También se ofrecen orientaciones metodológicas para la investigación de estas cuestiones.

(continúa)

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Técnica empleada	Principales resultados y/o conclusiones
Miller, Burke y Glick (1998)	Empírico	Vínculo de la diversidad cognitiva del equipo directivo tanto con la comprensión del proceso de toma de decisiones, como con la extensión de la planificación estratégica	Análisis cuantitativo sobre tres experimentos de laboratorio	En contra de las asunciones prevalentes entre investigadores y ejecutivos, la diversidad cognitiva del equipo directivo inhibe tanto la comprensión del proceso de toma de decisiones, como la extensión de la planificación estratégica. La clave podría estar en la gestión que de la diversidad cognitiva del equipo desarrolle el líder.
Volkema y Gorman (1998)	Empírico	Efecto de la composición cognitiva del grupo sobre el proceso de toma de decisiones y sobre los resultados del proceso de toma de decisiones	Análisis cuantitativo sobre experimento de laboratorio utilizando la tipología de estilos cognitivos Myers-Briggs Type Indicator	La composición cognitiva del grupo, en general, no predice el proceso de toma de decisiones o sus resultados. Sin embargo, una interacción significativa entre la composición del grupo y la formulación del problema sugiere que una composición cognitiva heterogénea puede moderar el efecto de la formulación del problema sobre los resultados.
Bukszar (1999)	Teórico	Impacto de los sesgos cognitivos sobre la estrategia de la empresa	—	Propuesta de un modelo, con sus consiguientes proposiciones, en el que se argumenta el impacto del sesgo de percepción retrospectiva sobre la estrategia de la empresa. Entre otras proposiciones, la heterogeneidad del equipo directivo amortiguaría el sesgo estratégico.
Forbes y Milliken (1999)	Teórico	Papel del Consejo de Administración en el proceso de toma de decisiones estratégicas	—	Propuesta de un modelo, con sus consiguientes proposiciones, sobre el funcionamiento y resultados del Consejo de Administración en la toma de decisiones estratégicas. El modelo se argumenta para el caso de Estados Unidos.
Rindova (1999)	Teórico	Papel del Consejo de Administración en la estrategia de la empresa	—	Propuesta de un modelo, con sus consiguientes proposiciones, en el que se argumenta la contribución cognitiva del Consejo de Administración a la calidad de la decisión por medio del proceso de toma de toma de decisiones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

Un primer argumento se fundamenta en la idea de que los desacuerdos son un recurso básico en la toma de decisiones estratégicas. Según éste, cuando se producen desacuerdos sobre una amenaza u oportunidad, los directivos, como grupo e individualmente, son conscientes de más asunciones estratégicas, más puntos de vista sobre cada asunción y más cursos de acción alternativos (Lant, Milliken y Batra, 1992; Wiersema y Bantel, 1992); esto, a su vez, redundaría en discusiones más extensas de las opciones estratégicas y en mayores oportunidades de aprendizaje, lo que, finalmente, reduce la probabilidad de ocurrencia del fenómeno del *groupthink* (Lant, Milliken y Batra, 1992). Así, es probable que la diversidad cognitiva, dado que conlleva diferencias perdurables en perspectivas que tienden a crear desacuerdos cuando se abordan las cuestiones estratégicas (Lant, Milliken y Batra, 1992), produzca una mayor comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas (Miller, Burke y Glick, 1998). En esta misma línea apunta la propuesta de Burke y Steensma (1998) según la cual el incremento de la heterogeneidad del equipo directivo estará asociado con una lógica dominante más

expansiva del mismo y con un menor sesgo de exceso de confianza en su toma de decisiones.

Un segundo argumento se fundamenta en una cuestión de costes. Según esta postura, los desacuerdos derivados de la mayor diversidad cognitiva del equipo directivo generarían una mayor disposición en los directivos a invertir los recursos necesarios para más análisis, más consultas externas y más discusiones (Fredrickson y Mitchell, 1984) con el fin de reconciliar las posturas divergentes y alcanzar un consenso parcial que permita la acción; de esta forma, el proceso de toma de decisiones estratégicas vería incrementada su comprensión.

El tercer argumento se fundamenta en el concepto de cohesión del equipo directivo, concepto que hace referencia al grado de atracción y adherencia entre sus miembros. En este sentido, algunas aportaciones de la psicología social relativas al papel mediador de las evaluaciones ajenas inferidas en la relación entre similitud de actitud y atracción personal (Condon y Crano, 1988) sugieren que la diversidad cognitiva influiría negativamente sobre la cohesión. A su vez, una menor cohesión del equipo directivo incrementaría la comprensión del proceso de toma de decisiones al hacer más probable el debate y la investigación entre los miembros del equipo directivo con el fin de desmontar los razonamientos de sus colegas (Miller, Burke y Glick, 1998); además, la menor cohesión reduciría las posibilidades del fenómeno del *groupthink* (Janis y Mann, 1977).

Por otro lado, aunque los tres argumentos anteriores parecen tener un mayor número de seguidores (Miller, Burke y Glick, 1998), hay dos argumentos que avalan la postura de que una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo tendría efectos perjudiciales sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas que desarrolle.

Según el primero de ellos, la perdurabilidad y el fuerte arraigo de las diferentes perspectivas que conlleva la diversidad cognitiva llevarían a que los desacuerdos existentes al tratar las cuestiones estratégicas (Lant, Milliken y Batra, 1992) fuesen irreconciliables (Miller, Burke y Glick, 1998). Esto, dado que a su vez propiciaría que las cuestiones se trataran fuera del foro de debate del equipo directivo recurriendo a procesos de influencia política, disminuiría el debate y la discusión, y por tanto la comprensión del proceso de toma de decisiones (Miller, Burke y Glick, 1998).

El segundo argumento que sugiere que una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo tendría efectos perjudiciales sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas se asienta en los fundamentos de la comunicación. Desde este punto de vista, dado que se sabe relativamente poco sobre el proceso de formación y modificación de la estructura cognitiva individual (Downey y Brief, 1986; Lord y Foti, 1986; Weick y Bougon, 1986; Eden, 1992; Fiol y Huff, 1992), generalmente simplemente se acepta que los esquemas o categorías se adquieren y modifican mediante la experiencia y, consecuentemente, que son básicamente idiosincrásicos (Cyert y March, 1963; Cossette, 1998); por lo tanto, individuos con estructuras cognitivas distintas también diferirán en gran medida en sus esquemas psicolingüísticos (Cossette, 1998). Esto, a su vez, adoptando la perspectiva del interaccionismo simbólico (Berger y Luckmann, 1967; Cossette, 1998), generará problemas y bloqueos en la comunicación entre individuos. Así, debido a los problemas de comunicación, una mayor diversidad cognitiva del equipo directivo terminaría provocando que las cuestiones se trataran fuera del foro de debate del equipo directivo, disminuyendo, finalmente, la comprensión del proceso de toma de decisiones (Miller, Burke y Glick, 1998).

Finalmente, tal como apuntábamos y como se recoge en la Tabla 4.1, la evidencia empírica no apoya de forma conclusiva ninguno de los argumentos anteriores. En consecuencia, adoptando las premisas en las que se fundamenta esta corriente de trabajos, y a partir de todo el razonamiento anterior, planteamos la siguiente proposición relativa al proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación sin establecer signo alguno del efecto:

Proposición 6: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la composición del equipo directivo incidirá en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

4.2.5.2. Dinámica del Equipo Directivo

Aceptando que la calidad de las decisiones estratégicas influye en la *performance* de la empresa (Schoemaker, 1990; Oliver, 1991, 1997; Child, 1997), hemos

discutido que la diversidad cognitiva del equipo directivo que desarrolla el proceso de toma de decisiones estratégicas podría influir en la comprensión del propio proceso de toma de decisiones y, por extensión, en los resultados de las mismas.

Dentro de esa línea, una corriente de trabajos, que se ha preocupado del estudio de los efectos de la dinámica del equipo directivo sobre el proceso de toma de decisiones y los resultados del mismo, ha extendido la investigación un paso adicional. Una síntesis de las principales aportaciones, fundamentalmente empíricas, de esta corriente de trabajo se recoge en la Tabla 4.2.

La idea común subyacente en los trabajos adscritos a esta corriente es que la calidad de las decisiones estratégicas dependerá no sólo de la capacidad cognitiva del equipo directivo, sino también, y en igual medida, del proceso de interacción que el equipo utilice para producir sus decisiones (Amason, 1996). Es decir, esta corriente de trabajo se fundamenta en la premisa de que, dado que cada decisión estratégica es idiosincrásica y, por tanto, demanda una combinación única de conocimientos y perspectivas, además de la diversidad cognitiva como condición estática, son necesarias una movilización y activación operativas y efectivas de esa diversidad cognitiva con el fin de generar la combinación de perspectivas adecuada para cada decisión particular.

De esta forma, y sin inconsistencias con los argumentos contrapuestos sobre el efecto de la diversidad cognitiva del equipo directivo sobre su proceso de toma de decisiones estratégicas, esta corriente de investigación sugiere que aunque la diversidad cognitiva del equipo directivo representa el potencial para una toma de decisiones estratégicas de calidad, tal potencial debe, además, hacerse efectivo mediante procesos de interacción en los que los miembros del equipo identifiquen, extraigan y sinteticen sus perspectivas para producir una decisión.

Así, un primer conjunto de trabajos ha analizado comparativamente, fundamentalmente desde una perspectiva empírica, los efectos de diferentes técnicas de interacción tendentes a activar y movilizar la diversidad cognitiva del grupo, o técnicas de gestión del conflicto intragrupo (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Schweinger, Sandberg y Rechner, 1989; Cosier y Schwenk, 1990; Priem y Price, 1991; Murrell, Stewart y Engel, 1993).

TABLA 4.2. Principales aportaciones al estudio de la dinámica del equipo directivo

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Técnica empleada	Principales resultados y/o conclusiones
Eisenhardt (1989a, 1990, 1999)	Teórico Empírico	Conjunto de trabajos sobre procesos de toma de decisiones en entornos dinámicos y velocidad en la toma de decisiones	Análisis cualitativo de casos	El conflicto, dado que es naturalmente inherente a los procesos de toma de decisiones, conviene limitarlo. Entre otras cuestiones, la autora propone que las técnicas de resolución activa ("consenso con cualificación") del conflicto aceleran la toma de decisiones.
Schweinger, Sandberg y Rechner (1989)	Empírico	Efectos de tres técnicas de gestión del conflicto sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en grupo	Análisis cuantitativo sobre experimento de laboratorio	En las decisiones estratégicas, el conflicto mejora la calidad de la decisión; sin embargo la calidad de la decisión es función de la experiencia en el uso de las técnicas de conflicto.
Cosier y Schwenk (1990)	Teórico	Efectos del conflicto estructurado sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas en grupo	—	Las empresas grandes en entornos inciertos pueden obtener beneficios estimulando el conflicto estructurado en la toma de decisiones. Se ofrece una descripción operativa de dos técnicas de conflicto estructurado: "el abogado del diablo" y "la técnica dialéctica".
Priem y Price (1991)	Empírico	Efectos de tres técnicas de gestión del conflicto sobre las expectativas de proceso y de resultados en la toma de decisiones estratégicas	Análisis cuantitativo sobre experimento de laboratorio	Las tres técnicas de gestión del conflicto no presentan diferencias en las expectativas de conflicto cognitivo que generan. El conflicto probablemente sea multidimensional: los sujetos de la muestra distinguen entre el conflicto social-emocional y el conflicto cognitivo que puede ocurrir durante el proceso de toma de decisiones estratégicas.
Murrel, Stewart y Engel (1993)	Empírico	Efectos de dos técnicas de gestión del conflicto sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas de grupo en función de la estructura de tarea de éste	Análisis cuantitativo sobre experimento de laboratorio	Respecto a la precisión de la decisión, las técnicas de bajo conflicto (consenso) son más efectivas en grupos con una estructura de tarea aditiva; por el contrario, las técnicas de alto conflicto ("abogado del diablo") son más efectivas en grupos con una estructura de tarea disyuntiva; ambas técnicas son igualmente efectivas en grupos con una estructura de tarea conjuntiva. Respecto a la atmósfera del grupo, los miembros del grupo se sienten mejor cuando se usan las técnicas de bajo conflicto (consenso).
Nutt (1993a, 1993b, 1999)	Empírico	Conjunto de trabajos sobre estilos y tácticas de decisión y eficacia de las decisiones	Combinación de análisis cualitativo de casos con análisis cuantitativo de datos primarios	Las decisiones con mayores tasas de fracaso son aquellas en las que los directivos imponen soluciones, limitan la búsqueda de alternativas y recurren al poder para implementar los planes. Por el contrario, las decisiones más exitosas son aquellas en las que los directivos clarifican la necesidad de acción desde el principio, establecen objetivos, desarrollan una búsqueda sin restricciones de soluciones y dan participación a las personas clave.
Jehn (1995)	Empírico	Efectos del conflicto en el grupo	Combinación de análisis cualitativo con análisis cuantitativo de datos primarios	El conflicto es multidimensional: conflicto de tarea y conflicto de relación. El efecto del conflicto de tarea sobre el rendimiento del grupo depende del tipo de tarea que el grupo realice: en grupos con tareas rutinarias el conflicto sobre la tarea tiene efectos negativos según una relación lineal; en grupos cuya tarea es no rutinaria el conflicto sobre la tarea mantiene una relación curvilínea con el rendimiento del grupo de manera que los mejores resultados se alcanzan con niveles intermedios de conflicto sobre la tarea. Sin embargo, el conflicto de tarea produce insatisfacción entre los miembros del grupo, incluso si la tarea que desarrollan es no rutinaria. El conflicto de relación es negativo independientemente del tipo de tarea que desarrolle el grupo.

(continúa)

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Técnica empleada	Principales resultados y/o conclusiones
Amason (1996)	Empírico	Efecto del conflicto sobre la toma de decisiones estratégicas	Combinación de análisis cualitativo con análisis cuantitativo de datos primarios	El conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones. El conflicto es multidimensional: conflicto cognitivo y conflicto afectivo. El conflicto cognitivo mejora la calidad de las decisiones y, aunque el contraste de hipótesis es parcial, también parece mejorar el consenso del grupo, El conflicto afectivo es perjudicial para la calidad de las decisiones y para el clima del equipo directivo. Ambas dimensiones del conflicto están correlacionadas (0'39) por lo que se plantea si el conflicto cognitivo podría degenerar en conflicto afectivo. En cualquier caso la clave parece estar en estimular el conflicto cognitivo entre el equipo directivo y tratar de evitar, al mismo tiempo, el conflicto afectivo.
Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III (1997)	Empírico	Papel del conflicto en la toma de decisiones estratégicas	Análisis cualitativo de casos	Los equipos directivos más demográficamente heterogéneos presentan un mayor conflicto cognitivo que mejora la toma de decisiones estratégicas.
Jehn (1997)	Empírico	Tipos y dinámica del conflicto en grupos	Análisis cualitativo de casos	Modelo explicativo y descriptivo del conflicto intragrupo con tres dimensiones del conflicto (relacionado con la tareas, relacionado con las relaciones y relacionado con los procesos) y cuatro factores moderadores de la relación entre conflicto y <i>performance</i> del grupo (potencial de resolución del conflicto, normas de aceptación del conflicto, emotividad e importancia del conflicto). El componente afectivo no es exclusivo del conflicto relacionado con las relaciones sino que también puede estar presente en el conflicto relacionado con las tareas. Los grupos de alta <i>performance</i> presentan un perfil con un conflicto de tarea moderado, un conflicto de relaciones nulo, muy bajo o nulo conflicto de procesos, normas de aceptación del conflicto, percepciones de que el conflicto es resoluble, y baja emotividad.
Jehn, Chadwick y Tatcher (1997)	Empírico	Efecto de la congruencia de valores y la diversidad demográfica del grupo sobre el conflicto intragrupo y sobre la <i>performance</i> del grupo	Análisis cuantitativo sobre experimento de laboratorio	Mientras que ciertas diferencias demográficas individuales (edad, sexo) incrementan el conflicto relacionado con las relaciones, las diferencias demográficas relacionadas con la información (educación) aumentan el conflicto relacionado con las tareas. La congruencia de valores de los miembros del grupo disminuye tanto el conflicto relacionado con las relaciones, como el conflicto relacionado con las tareas; el efecto de la congruencia de valores del grupo sobre su <i>performance</i> es función del contenido de tales valores.

Fuente: Elaboración propia.

En general, las técnicas analizadas y comparadas por estos estudios son recurrentemente tres: la técnica del abogado del diablo (DA), la técnica de la indagación dialéctica (DI) y la técnica del consenso (C). Prácticamente generalizados, los resultados de estos trabajos apuntan a que las técnicas de elevado conflicto (DA, DI) incrementan la comprensión del proceso de toma de decisiones, superando, por tanto, a las técnicas de bajo conflicto (C) en cuanto a sus efectos beneficiosos sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y sobre la calidad de las mismas; sin embargo, tales técnicas de elevado conflicto generan más insatisfacción y un peor clima entre los miembros del grupo que las técnicas de bajo conflicto. Dado que para que un proceso de toma de decisiones resulte efectivo y se traduzca en una adecuada *performance* el equipo

directivo deberá alcanzar un grado de consenso que, generando el entendimiento y el compromiso necesarios (Amason, 1996), permita la acción (Miller, Burke y Glick, 1998) y facilite la posterior implementación de las decisiones (Schweinger, Sandberg y Rechner, 1989; Amason, 1996; Child, 1997); algunos investigadores, a la vista de los resultados generalizados en este conjunto de trabajos, han cuestionado la posibilidad de alcanzar simultáneamente la calidad y el consenso en las decisiones estratégicas (Eisenhardt y Zbaracki, 1992), introduciendo en el debate, de esta forma, la denominada “paradoja de la toma de decisiones estratégicas” (Amason, 1996).

Tal preocupación ha motivado un segundo grupo de trabajos que, sujetos a la misma premisa que los anteriores, ha profundizado en el estudio del conflicto y sus efectos sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas del grupo (Jehn 1995, 1997; Amason, 1996; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III, 1997; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999).

En respuesta a la paradoja apuntada, la conclusión generalizada de este segundo grupo de trabajos es que el conflicto es un constructo multidimensional conformado por, al menos, dos dimensiones: el conflicto relativo a la tarea (Jehn, 1995, 1997) o conflicto cognitivo (Amason, 1996), y el conflicto relativo a las relaciones (Jehn, 1995, 1997) o conflicto afectivo (Amason, 1996)¹¹⁷. Mientras que el efecto del conflicto relativo a las relaciones o afectivo es negativo independientemente del tipo de tarea que desarrolle el grupo (Jehn, 1995, 1997; Amason, 1996); el efecto del conflicto de tarea o cognitivo sobre el rendimiento del grupo depende del tipo de tarea que el grupo realice (Jehn, 1995), mejorando la calidad de las decisiones estratégicas (Amason, 1996) dada la cualidad no rutinaria de éstas (Jehn, 1995). Así, la paradoja no sería tal puesto que ambas dimensiones del conflicto ejercerían efectos diferenciados sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas y, consecuentemente, la prescripción sería fomentar el conflicto relativo a la tarea o cognitivo entre el equipo directivo y tratar de evitar, al mismo tiempo, el conflicto afectivo (Jehn, 1995, 1997; Amason, 1996).

¹¹⁷ En este punto hay cierta polémica abierta entre las autoras porque, como apuntamos en la Tabla 4.2., Jehn (1997) concluye que el componente afectivo no es exclusivo del conflicto relacionado con las relaciones sino que también puede estar presente en el conflicto relacionado con las tareas. De ser así, como probablemente sea el caso, las dimensiones de Amason (1996) adolecerían de una falta de validez de contenido.

Sin embargo, quedan ciertas cuestiones importantes por resolver o aclarar. Por un lado, algunos resultados apuntan a que el conflicto relativo a la tarea o cognitivo no mantiene una relación lineal, sino curvilínea (véase la Figura 4.2.), con el rendimiento del grupo, de manera que los mejores resultados se alcanzan con niveles intermedios de conflicto relativo a la tarea (Jehn, 1995). Por otra parte, el conflicto de tarea o cognitivo produce insatisfacción entre los miembros del grupo incluso aunque la tarea que desarrollen sea no rutinaria (Jehn, 1995), hecho que podría tener su explicación en la correlación existente entre ambos tipos de conflicto (Amason, 1996; Jehn, 1997) y cuyos efectos sobre el consenso, que sepamos, no han sido estudiados. Adicionalmente, el conflicto podría tener un amplio conjunto de antecedentes (Jehn, Chadwick y Tatcher, 1997; Jehn, Northcraft y Neale, 1999), entre los que podrían estar la propia composición del equipo directivo que, además de ejercer una influencia directa, ejercería también una influencia indirecta sobre el proceso de toma de decisiones. Finalmente, existe la posibilidad de que el conflicto relativo a la tarea o cognitivo degenere, debido a la propia dinámica del grupo, en conflicto relativo a las relaciones o afectivo (Amason, 1996; Jehn, 1997), sin que se conozca, que sepamos, la dinámica de tal transición.

En conclusión, aunque la evidencia disponible apunta a que la dinámica del equipo directivo influye sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas que desarrolle, la misma evidencia, dadas las cuestiones pendientes de esclarecer apuntadas, no parece conclusiva en cuanto al signo de tal efecto.

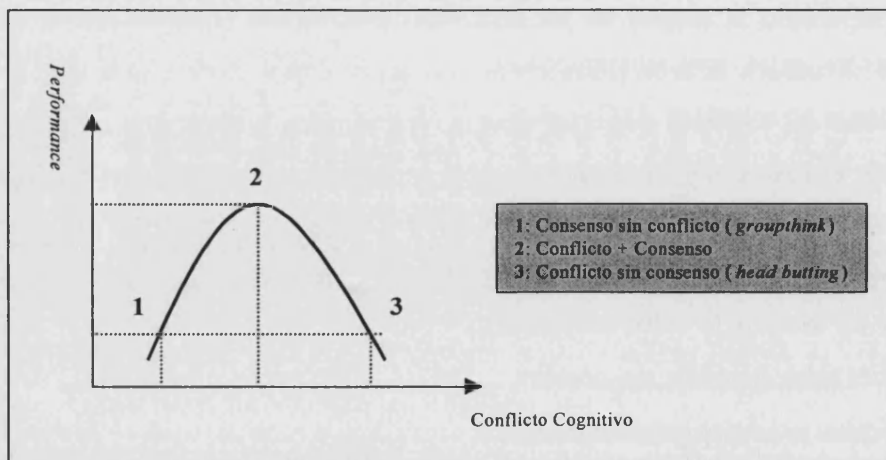


Figura 4.2. Efecto del conflicto cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la *performance* del equipo directivo.
Fuente: Elaboración propia a partir de Jehn (1995).

En consecuencia, adoptando las premisas en las que se fundamenta esta corriente de trabajos, y a partir de la evidencia anterior, planteamos la siguiente proposición relativa al proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación sin establecer signo alguno del efecto:

Proposición 7: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la dinámica del equipo directivo incidirá en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a ellos.

4.2.5.3. Dinamismo del Entorno

En la actualidad se puede afirmar que la cuestión de la incidencia de las condiciones del entorno sobre la estrategia en general, y sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas en particular, tiene sus raíces en los argumentos de la Teoría Contingente (Bukszar, 1999). Éstos, según Fredrickson (1983), pueden resumirse en que mientras que en entornos estables y, por tanto, predecibles deben usarse procesos sinópticos, en entornos dinámicos y, consecuentemente, impredecibles deben adoptarse procesos incrementales¹¹⁸.

Sin embargo, lo contradictorio de la evidencia empírica, tal como se desprende de la síntesis de las principales aportaciones a este debate que se recoge en la Tabla 4.3, cuestiona el carácter unívoco de tal relación entre características del entorno y proceso estratégico.

Aunque, como ya hemos argumentado anteriormente, dada la diferente concepción que los trabajos recogidos en la Tabla 4.3 mantienen sobre la naturaleza de la comprensión en el proceso de toma de decisiones estratégicas, la contradicción entre

¹¹⁸ Por un lado, los procesos sinópticos implican la comparación sistemática de los costes y beneficios de las alternativas a partir de fuentes de información trascendentales variadas con el fin de seleccionar, del modo más oportuno, el curso de acción más efectivo; por otra parte, los procesos incrementales implican la formulación de la estrategia estableciendo objetivos amplios cuya consecución se perseguirá por medio de una toma de decisiones descentralizada que asegure una adecuada flexibilidad y adaptación a partir de la retroalimentación. Una discusión de ambos conceptos, así como de sus implicaciones en los procesos de formulación estratégica y de toma de decisiones estratégicas, puede verse en Bukszar (1999).

ellos es, a nuestro juicio, más aparente que real; lo cierto es que tal contradicción existe y, que sepamos, está aún pendiente de resolución.

TABLA 4.3. Principales aportaciones sobre la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas y la *performance* de la empresa

FUENTE	Naturaleza	Objeto de estudio	Técnica empleada	Principales resultados y/o conclusiones
Fredrickson y Mitchell (1984)	Empírico	Influencia del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la <i>performance</i> de la empresa	Análisis cuantitativo de datos primarios	La comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas está inversamente relacionada con la <i>performance</i> de la empresa en una industria inestable.
Fredrickson y Iaquinto (1989)	Empírico	Influencia del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la <i>performance</i> de la empresa	Análisis cuantitativo de datos primarios	Mientras que en una industria inestable la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas está inversamente relacionada con la <i>performance</i> de la empresa, en una industria estable dicha relación es directa.
Eisenhardt (1989a, 1990, 1999)	Teórico Empírico	Conjunto de trabajos sobre procesos de toma de decisiones en entornos dinámicos y velocidad en la toma de decisiones	Análisis cualitativo de casos	En un entorno de alta velocidad, la velocidad en la toma de decisiones está directamente relacionada con la <i>performance</i> de la empresa; pero una mayor velocidad en la toma de decisiones se relaciona con procesos de toma de decisiones más comprensivos y complejos. O sea, en un entorno de alta velocidad, o inestable, la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas está directamente relacionada con la <i>performance</i> de la empresa.
Judge y Miller (1991)	Empírico	Relación entre ciertas características del proceso de toma de decisiones estratégicas, velocidad en la toma de decisiones y <i>performance</i> de la empresa	Análisis cuantitativo de datos primarios	El número de alternativas estratégicas evaluadas simultáneamente está directamente relacionado con la velocidad en la toma de decisiones independientemente de la industria; sin embargo, la relación entre velocidad en la toma de decisiones y <i>performance</i> de la empresa sólo se manifiesta, y de forma directa, para la industria inestable o de alta velocidad.
Khatri y Ng (2000)	Empírico	Relación entre el uso de la intuición en la toma de decisiones estratégicas y la <i>performance</i> de la empresa.	Análisis cuantitativo de datos primarios	El uso de la intuición en la toma de decisiones estratégicas está ampliamente extendido. La relación entre uso de la intuición en la toma de decisiones estratégicas y <i>performance</i> empresarial, que es directa en un entorno inestable e inversa en entornos más estables, es contingente respecto a la industria.

Fuente: Elaboración propia.

Así, mientras que los resultados de los trabajos de Fredrickson y Mitchell (1984) y de Fredrickson y Iaquinto (1989) apoyan las premisas de la Teoría Contingente; los resultados de Eisenhardt (1989a, 1990, 1999), Judge y Miller (1991), y Khatri y Ng (2000) las cuestionan. También aquí, diferentes argumentos lógicos avalan las distintas posturas.

Por un lado, en entornos estables, donde, lógicamente, una planificación contingente puede desarrollarse con mayor facilidad (Bukzar, 1999), los procesos sinópticos, o la mayor comprensión del proceso de toma de decisiones, serían más factibles. Sin embargo, los bajos niveles de incertidumbre que conlleva un entorno

estable reducirían la necesidad de vigilancia del entorno. Adicionalmente, en este tipo de entornos, la mayor familiaridad de los sujetos decisores con el medio puede reducir la necesidad de análisis, favoreciendo los procesos menos sinópticos (Bukzar, 1999); igualmente, esa misma familiaridad también reduce la necesidad de planificación contingente puesto que la adaptación puede realizarse razonablemente rápido en la medida en que se necesite. ¿Para qué realizar el esfuerzo de desarrollar planes de contingencia cuando no son necesarios, y si lo son, las adaptaciones convenientes pueden hacerse sobre la marcha? (Bukzar, 1999). En esta línea, Mintzberg (1998a) caracteriza la estrategia en entornos estables como un proceso de continuos pequeños ajustes que ocasionalmente puede verse truncado por la necesidad de un amplio y profundo cambio.

Por otra parte, en entornos dinámicos, caracterizados por tasas de cambio elevadas, los procesos incrementales, o una menor comprensión del proceso de toma de decisiones, serían más apropiados porque conllevan una toma de decisiones estratégicas con la flexibilidad y agilidad necesarias para la rápida adaptación organizativa (Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson y Iaquinto, 1989). Sin embargo, el dinamismo del entorno reduce la familiaridad de los sujetos decisores con el medio, lo que, a su vez, puede plantear una necesidad tanto de mayor vigilancia del entorno, como de un análisis más extenso con el fin de calibrar el nivel de incertidumbre contextual (Bukzar, 1999). En estas circunstancias, las organizaciones pueden recurrir a procesos más comprensivos sin necesidad de seguir una lógica lineal (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999).

Además de que los argumentos expuestos y la evidencia disponible no permiten concluir sobre el signo de la influencia del dinamismo del entorno sobre la comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas, pensamos que los anteriores argumentos adolecen de cierta limitación importante. En nuestra opinión, el argumento de la familiaridad con el medio asume de forma tácita que los sujetos decisores percibirán con casi total precisión el grado de dinamismo del entorno, hecho que nos parece muy cuestionable por poco realista. En este sentido, el trabajo de Daft y Weick (1984) ya sugiere que los directivos que operan en un mismo entorno perciben grados diferentes de incertidumbre, y que esto presenta implicaciones sobre la formulación de la estrategia empresarial. Consecuentemente, el aspecto a considerar en el estudio del proceso de

formulación de la estrategia es, más que las características objetivas del entorno, la percepción sobre el mismo por parte del sujeto decisor (Weick, 1979a).

De nuevo, vemos necesario considerar aquí el papel de la percepción de los sujetos decisores. La mirada de pistas, señales y estímulos que genera el entorno y su configuración real y objetiva pasarán por los filtros perceptivos de los sujetos decisores (Starbuck y Milliken, 1988), que, a partir de ahí, desarrollarán sus procesos de interpretación para construir sus asunciones estratégicas y relaciones causales (Kiesler y Sproull, 1982). También en relación con este argumento, en uno de los trabajos sobre incertidumbre del entorno más citados en los últimos años, Milliken (1987) ya apuntaba que el constructo “incertidumbre del entorno” ha sido frecuentemente mal entendido porque se ha usado indistintamente como descriptor del estado objetivo del entorno y como descriptor del estado de percepción de una persona; y mientras que el primer caso implica que es posible caracterizar el entorno en términos de incertidumbre objetiva, el segundo caso conlleva que la incertidumbre del entorno está inherentemente en “los ojos del observador” (Milliken, 1987). Tal distinción resulta importante y contribuye a reforzar nuestro argumento de que uno de los elementos clave de los razonamientos que hemos expuesto no sería el grado de dinamismo del entorno sino el grado de dinamismo del entorno percibido por los sujetos decisores o, en términos de Milliken (1987), la “incertidumbre de estado”.

En conclusión, aunque la evidencia disponible apunta a que el dinamismo del entorno influye sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas, otros argumentos sugieren fuertemente que no es el dinamismo del entorno sino la percepción del mismo mantenida por los sujetos decisores la que ejerce una influencia sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas. Además, esa misma evidencia no resulta conclusiva en cuanto al signo de tal efecto, hecho que no se ve alterado por la introducción propuesta de la percepción del dinamismo del entorno como elemento motriz del proceso de toma de decisiones estratégicas.

En consecuencia, a partir de los argumentos y evidencia anteriores, planteamos la siguiente proposición relativa al proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación sin establecer signo alguno del efecto:

Proposición 8: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la percepción del dinamismo del entorno por parte del sujeto decisor incidirá en el uso que haga de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

4.2.5.4. Factores Institucionales

Desde una perspectiva institucional, como discutimos en el capítulo primero, las organizaciones operan inmersas en una red social de relaciones, normas, valores y asunciones sobre lo que constituye un comportamiento apropiado o aceptable. Debido a ello, las decisiones se ven condicionadas no sólo por consideraciones económicas y/o tecnológicas, sino además por límites derivados de normas, hábitos y/o costumbres que, contruidos socialmente, son distintivamente humanos en sus orígenes (Berger y Luckmann, 1967). Desde esta visión institucional, se asume que individuos y organizaciones buscan la aprobación, que son susceptibles a la influencia social, y que se encuentran, en cierta medida, sujetos al hábito y la tradición (Scott, 1987; Zucker, 1987).

Desde esta consideración se propone que las estructuras y procesos organizativos se institucionalizan con el paso del tiempo (Meyer y Rowan, 1977; Scott, 1987; Zucker, 1987). En este sentido, las actividades institucionalizadas son aquellas acciones que tienden a ser duraderas, socialmente aceptadas, resistentes al cambio y que no dependen de recompensas para su persistencia (Oliver, 1997). Así, a diferencia de los enfoques económicos o estratégicos, preocupados por el grado en que el comportamiento organizativo es racional y económicamente justificado, las teorías institucionales enfatizan el grado en que tal comportamiento es habitual e irreflexivo y se encuentra socialmente definido (Oliver, 1997).

En los últimos años, como también argumentamos en el capítulo primero, esta línea de pensamiento general se encuentra en el origen de diferentes aportaciones que pueden ser agrupadas en dos corrientes particulares distintas pero complementarias: la relativa a los factores institucionales externos y la relativa a los factores institucionales internos.

Por un lado, la idea de los factores institucionales externos cobra fuerza a partir de su formalización, fundamentalmente, en el trabajo de DiMaggio y Powell (1983). Según esta postura teórica, diferentes elementos institucionales externos como competidores, empresas consultoras, universidades, legislaciones y/o asociaciones empresariales generan presiones de distinta naturaleza sobre las organizaciones. A su vez, tales presiones externas se traducen en una racionalidad normativa de las decisiones organizativas que legitima el comportamiento organizativo individual (DiMaggio y Powell, 1983). Sin embargo, se ha argumentado que las mismas presiones externas podrían restringir la racionalidad económica de las decisiones organizativas y generar procesos de toma de decisiones irreflexivos (Oliver, 1997). Desde esta perspectiva, como argumentamos en el capítulo primero, las relaciones de cooperación empresarial se han justificado como prácticas organizativas de conformidad a patrones institucionales externos motivadas por la búsqueda de legitimidad (Oliver, 1990; Grandori y Soda, 1995) y, por tanto, en cierta medida (Grandori y Soda, 1995), garantes de la supervivencia organizativa. Por medio de prácticas cooperativas empresariales, que responden a presiones coercitivas, miméticas o normativas (DiMaggio y Powell, 1983), y que finalmente generan redes de organizaciones vinculadas (Human y Provan, 1997), las organizaciones se legitiman recíprocamente (Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Oliver, 1990; Grandori y Soda, 1995). En este sentido, la cooperación entre empresas podría ser una forma de comportamiento imitativo o de moda entre las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983).

Por otra parte, complementando el anterior planteamiento se encuentra el, abanderado por Zucker (1987), de los factores institucionales internos. Según éste, como también argumentamos en el capítulo primero, las organizaciones son la fuente central de institucionalización porque se produce un proceso de conformidad, basada en los aspectos comúnmente aceptados de la vida cotidiana, que lleva a una generación institucional de nuevos elementos culturales en el nivel de la organización (Zucker, 1987). Además, estos elementos institucionales permanecen estables e incrementan la eficacia de la organización cuando se vinculan a los objetivos organizativos mediante la creación de rutinas que reducen los costes de búsqueda y evaluación de alternativas organizativas; salvo que formas más eficientes de organización no sean percibidas, o aun siéndolo sean ignoradas, en cuyo caso la eficacia organizativa se verá perjudicada (Zucker, 1987; Oliver, 1997). Desde esta perspectiva, las relaciones de cooperación

empresarial se erigirían como un elemento institucional adicional con entidad organizativa propia (Zucker, 1987; Human y Provan, 1997) y, hasta cierto punto, separada de las organizaciones que interaccionan (Osborn y Hagedoorn, 1997).

Ahora bien, el hecho de que, según Oliver (1997), los elementos institucionales restrinjan la racionalidad económica del comportamiento organizativo y generen procesos de toma de decisiones irreflexivos, ¿es negativo para la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas?, ¿es negativo dependiendo de la decisión en particular? Diferentes argumentos y cierta evidencia empírica resaltan lo complejo y controvertido de la respuesta a estas cuestiones.

Así, por una parte, aunque teóricamente parece claro que los factores institucionales externos inciden sobre los procesos organizativos de toma de decisiones (DiMaggio y Powell, 1983), la evidencia empírica sobre estas cuestiones es escasa, y la mayoría de las mismas, que sepamos, se encuentran pendientes de contraste. Adicionalmente, el signo de la influencia del contexto institucional externo sobre los procesos organizativos de toma de decisiones también es una cuestión pendiente de clarificación, sin que la evidencia empírica pase de anecdótica. En este sentido, se ha apuntado que las organizaciones se ven sometidas a una presión externa creciente para indicar que sus acciones son el resultado de procesos de decisión racionales (Fredrickson y Iaquinto, 1989); en la misma línea, se ha argumentado que cuando las presiones externas influyen en las acciones de los sujetos decisores es para asegurar la racionalidad del proceso de toma de decisiones (Dean y Sharfman, 1993), y que la adecuación a esos elementos institucionales externos otorga legitimidad a la organización (DiMaggio y Powell, 1983). En otra dirección, sin embargo, la evidencia empírica aportada por Dean y Sharfman (1993), según la cual el control externo conduce a procesos de toma de decisiones estratégicas menos racionales, respalda los argumentos teóricos de Oliver (1997), entre otros, que sugieren un determinismo institucional externo porque esas presiones externas conllevan una pérdida de discreción para los sujetos decisores.

Por otro lado, sin negar las implicaciones beneficiosas de las rutinas organizativas, ciertas contribuciones teóricas consistentes con la perspectiva de los factores institucionales internos enfatizan el papel perjudicial de la inercia generada por esas mismas rutinas organizativas para resaltar la complejidad del aprendizaje

organizativo y sus efectos contrapuestos sobre la *performance* de la organización (Levitt y March, 1988; March, 1991; Levinthal y March, 1993). De forma similar, pero con sus raíces en la psicología, otras aportaciones ubican una de las causas de la toma de decisiones pasiva (*mindlessness*) (Langer, 1994) o del diagnóstico estratégico automático (Dutton, 1993) en las rutinas organizativas. En esta misma línea, cierta evidencia empírica también sugiere que las rutinas organizativas condicionan la interpretación de las cuestiones estratégicas y, por tanto, el propio proceso de toma de decisiones estratégicas (Ashmos, Duchon y McDaniel, 1998). De esta forma, estos argumentos y evidencia sugieren que el proceso de toma de decisiones estratégicas estaría constreñido por cierto grado de determinismo institucional interno que actuaría como barrera frente al aprendizaje y el cambio organizativos.

Finalmente, de forma consistente con la visión de las relaciones de cooperación empresarial mantenida desde la perspectiva de los factores institucionales internos, se han realizado diferentes aportaciones en dos vías complementarias.

Un conjunto de tales aportaciones, con bases teóricas heterogéneas, ha enfatizado la naturaleza institucional del proceso, parcial o global, de cooperación empresarial. En este sentido apunta la propuesta de Tallman y Shenkar (1994) de la posible institucionalización de la secuencia de la toma de decisiones del acuerdo de cooperación empresarial; de forma similar, cierta evidencia empírica sugiere incluso que no sólo se institucionalizaría la secuencia de la toma de decisiones del acuerdo de cooperación empresarial (Gulati, 1995a), sino también el proceso de búsqueda y selección de socios (Gulati, 1995b). Reforzando estos planteamientos, adicionalmente se encuentran otras aportaciones colaterales que, desde una perspectiva teórica enmarcada en el emergente paradigma relacional del marketing (Barroso y Martín, 2000), sugieren una naturaleza institucional de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas (Camarero y Gutiérrez, 2000).

Otro conjunto de aportaciones, centrado en el estudio de la evolución de las relaciones de cooperación empresarial, sugiere, tanto desde una perspectiva teórica (Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Ring 2000a, 2000b) como empírica (García-Canal y Valdés Llaneza, 2000), que la institucionalización de la relación entre las partes del acuerdo de cooperación se produce paulatinamente, y que cuando tal proceso de institucionalización

se hace efectivo conlleva una serie de elementos, como la confianza, la eficiencia y la equidad, que ejercen una influencia positiva sobre la *performance* del acuerdo de cooperación.

En conclusión, los distintos argumentos expuestos apuntan a que diferentes factores institucionales influyen sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, los mismos argumentos, dada su dispersión, las incógnitas apuntadas y la escasez de la evidencia empírica, no resuelven en cuanto al signo de tales influencias. Además, las posibles influencias, dependiendo de su signo, podrían verse compensadas entre sí.

En consecuencia, a partir de los diferentes argumentos expuestos, planteamos la siguiente proposición relativa al proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación sin establecer signo alguno del efecto:

Proposición 9: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, diferentes factores institucionales incidirán en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La construcción de tal modelo, que presentado y argumentado como propuesta formaliza nuestra tesis, se ha cimentado en la integración de las diferentes aportaciones conceptuales y empíricas revisadas en los tres capítulos previos. Adicionalmente, como se desprende de los argumentos que hemos desarrollado para la construcción de este modelo, hemos recurrido a aportaciones y evidencia que, sin haber sido presentadas en los capítulos previos, se constituyen en elementos portadores de la consistencia necesaria en un esfuerzo integrador de estas características.

Aunque nuestro modelo parte de los planteamientos de Schwenk (1994) y no es esencialmente nuevo en cuanto a su forma y contenido, sí presenta ciertas peculiaridades

que creemos necesario destacar puesto que determinan su configuración y, a la vez, sus límites:

1. Como modelo conceptual integrador y ecléctico extiende el planteamiento de Schwenk (1994). En este sentido, en sus constructos y relaciones el modelo integra corrientes teóricas y evidencia empírica repartidas de forma dispersa por disciplinas complementarias como la dirección y organización de empresas, la sociología y la psicología.
2. El objeto de estudio del modelo son los procesos organizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios potenciales para el acuerdo. Consecuentemente, el nivel de análisis en el que se sitúa es el organizativo, siendo su unidad de análisis el sujeto decisor, bien sea éste individual o colectivo.
3. Como se desprende de los diferentes argumentos expuestos y se aprecia en la Figura 4.1, mientras que algunos de los constructos que conforman el modelo son de naturaleza observable, la naturaleza de otros es inobservable.
4. El modelo supone un avance y una contribución en cuanto que, aparte de la propuesta de Tallman y Shenkar (1994), significativamente distinta, hasta donde conocemos no existe ninguna otra propuesta explicativa centrada en el mismo objeto de estudio y en los mismos nivel y unidad de análisis. Sin embargo, los argumentos en los que se sustenta el modelo se derivan de disciplinas diferentes, y, aunque plausibles, una gran parte de los mismos se encuentra pendiente de contraste empírico; de forma similar, la evidencia empírica que avala las relaciones recogidas en el modelo es, en gran medida, inconclusiva dentro de las diferentes disciplinas. Entendemos que, conjuntamente, estas razones enfatizan la prudencia y aconsejan formalizar las relaciones entre los constructos del modelo más como proposiciones que como hipótesis de trabajo (Yin, 1994).
5. Como también puede observarse en la Figura 4.1, se ha incluido en el modelo el constructo "Estructura del acuerdo". El grafismo diferente de este constructo y sus relaciones simboliza el hecho de que, en nuestra opinión, la determinación de la estructura del acuerdo se decide más probablemente durante el proceso de negociación entre las partes y, por lo tanto, tal decisión se tomaría en un nivel diádico o multiorganizativo y no estrictamente organizativo; consecuentemente, este constructo quedaría, *de facto*, excluido del modelo. Sin embargo, diferentes razones

aconsejan su inclusión formal en el modelo: por un lado, ciertas aportaciones sugieren (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b) que la estructura del acuerdo es función de la percepción de las partes del riesgo de ajuste; por otra parte, como algunas aportaciones sugieren, la estructura formal del acuerdo puede ejercer un impacto considerable sobre su *performance* (Borys y Jemison, 1989; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993b, 1993c; Morasch, 1995); finalmente, la decisión de formar el acuerdo y el proceso de búsqueda y selección de socios posiblemente influyan en la determinación de la estructura del acuerdo.

Así, en respuesta a nuestra cuestión de investigación, en el presente capítulo hemos construido un modelo conceptual explicativo del proceso organizativo de toma de decisiones en la formación de acuerdos de cooperación empresarial en el que los procesos cognitivos, en la forma de ciertos heurísticos y los sesgos cognitivos asociados a ellos, desempeñan un papel central.

Dos son las cuestiones remanentes y subsiguientes. Por un lado, las proposiciones de este modelo explicativo deducido teóricamente, ¿en qué medida explican la realidad de los procesos organizativos de toma de decisiones en la formación de acuerdos de cooperación empresarial? Por otra parte, ¿qué signos, y por qué, tendrían las incidencias de los que hemos denominado factores de contingencia sobre el proceso inicial de toma de decisiones del acuerdo de cooperación?

CAPÍTULO 5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo describimos y argumentamos el diseño de la investigación empírica realizada. Tal investigación empírica se planteaba con una doble finalidad.

Por una parte, la investigación en el campo permitirá, allí donde resulte necesario, ajustar las proposiciones del modelo propuesto. En este sentido, como hemos visto en el capítulo 4, aunque el modelo propuesto ofrece una respuesta global plausible a nuestra cuestión de investigación, no es menos cierto que resulta de una amalgama de teorías procedentes de diferentes disciplinas y distintos campos de trabajo; muchas de ellas distantes del fenómeno de la cooperación empresarial, algunas pendientes de contraste, otras cuya evidencia es inconclusa.

Por otro lado, intentaremos proponer qué signos, y por qué, tendrían las incidencias de los que hemos denominado factores de contingencia sobre los procesos iniciales de toma de decisiones del acuerdo de cooperación.

Con esta doble finalidad llevamos a cabo la investigación empírica tal como se describe y explica en este capítulo.

Así, en primer lugar, decidimos la metodología a emplear, a cuya discusión se dedica el epígrafe primero. El epígrafe segundo se centra en la discusión y descripción de la etapa siguiente, la selección de la muestra sobre la que estudiar el fenómeno de interés y los matices de la misma. Finalmente, en el último epígrafe, discutimos y describimos la fase de recolección y tratamiento de los datos, así como las medidas de los constructos del modelo utilizadas.

5.1. METODOLOGÍA

Nuestra cuestión de investigación, ¿cómo se desarrolla el proceso organizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial?, y el objeto de estudio, los **procesos organizativos** de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios potenciales para el acuerdo, aconsejaban fuertemente seguir la metodología del estudio de casos (Yin, 1994; Parkhe, 1993a; Bonache, 1999). En este sentido, tanto la cuestión de investigación y el objeto de estudio, como la finalidad de la investigación empírica, avalan la inducción empírica que permite el estudio de casos (Yin, 1994) como metodología de investigación (Bonache, 1999).

Aunque no es la metodología más frecuente, en la literatura de organización se puede decir que son dos las corrientes fundamentales sobre el estudio de casos: la representada por Glaser y Strauss (1967) y la encarnada por Yin (1994).

La postura de la *Grounded Theory* (Glaser y Strauss, 1967) o “Teoría Fundamentada” (Carrero, 1999), adoptada también por Eisenhardt (1989b), se basa en la observación de una realidad objeto de estudio sin el prejuicio de una teoría previa; a partir de ahí, la inducción empírica permite el desarrollo de la teoría explicativa de la realidad objeto de estudio. Podría decirse que este planteamiento se aproxima a la que se conoce como investigación cualitativa más ortodoxa (Yin, 1994). Sin embargo, tal postura corre el riesgo de situarse en lo que Chalmers (1992) denomina “inductivismo ingenuo”, según el cual la ciencia comienza con la observación imparcial y sin prejuicios de los hechos objetivos (Bonache, 1999). Adicionalmente, se podrían argumentar

diferentes razones en contra de la postura de la *Grounded Theory* (Bonache, 1999): 1) sin un marco teórico previo se corre el riesgo de ser desbordado por los datos; 2) la investigación científica tiene un carácter acumulativo que aconseja partir del conocimiento previo; 3) sin un marco teórico, los casos pueden convertirse en una sucesión de anécdotas; y 4) no existen los hechos puros sino que la realidad se interpreta a partir de las estructuras de conocimiento disponibles¹¹⁹ y, en este sentido, podemos decir que el marco teórico supone la estructura de conocimiento disponible para la interpretación de la realidad objeto de estudio.

Los anteriores argumentos nos llevaron a alejarnos de la postura de Glaser y Strauss (1967) para acercarnos a la metodología del estudio de casos de Yin (1994), que se ha convertido en una referencia casi obligada para cualquiera que pretenda utilizar esta metodología. Según este autor, los casos son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes (Yin, 1994).

Tampoco podemos obviar que, generalmente, el estudio de casos, en la forma que sea, ha suscitado una notable controversia en nuestra disciplina y ha sido objeto de importantes críticas; algo relativamente normal si consideramos que los valores dominantes en la organización de empresas son los de la tradición cuantitativa (Bonache, 1999). Fundamentalmente han sido dos las críticas contra el estudio de casos (Bonache, 1999): la relativa al sesgo del investigador y la relativa a la generalización de los resultados.

Respecto al sesgo del investigador, el estudio de casos ha sido criticado por su falta de objetividad, al incorporar la percepción subjetiva del investigador, y por su poca fiabilidad. En cuanto a la falta de objetividad del estudio de casos, conviene señalar, sin sumarnos a la corriente más crítica y reconociendo lo valioso de su aportación, que los estudios cuantitativos no están exentos de tal grieta: el investigador impone su marco teórico; tal marco teórico es fruto de una interpretación particular, más todavía si deriva de documentación científica en lenguaje distinto al materno o natural del investigador

¹¹⁹ Nótese que esta idea es central en el capítulo cuarto (véase especialmente la nota 115).

(Laukkanen, 1992, 1998); en las encuestas, cuando las mismas cuestiones tienen significados distintos para los encuestados y para el encuestador, cosa bastante frecuente, no existe la posibilidad de acceder al significado de los encuestados, prevaleciendo el del encuestador. En relación a la falta de fiabilidad del estudio de casos, no albergamos dudas de que un diseño riguroso de la investigación y sus diferentes pasos (Yin, 1994) contribuye en gran medida a aumentar su fiabilidad, permitiendo su auditoría externa y la posibilidad de réplica exacta.

Sin duda, la crítica más fuerte de que ha sido objeto el estudio de casos como metodología de investigación es la relativa a su validez externa. En este sentido, se ha afirmado que los casos ofrecen una base muy débil para la generalización de los resultados. Sin duda, la generalización estadística es la vía más utilizada en los trabajos empíricos en las ciencias sociales para contrastar hipótesis. Sin embargo, como Tversky y Kahneman (1974) ya señalaban, las concepciones erróneas del azar no se limitan a los sujetos ingenuos; ciertos estudios en el campo de la psicología indican que el sesgo cognitivo de la ley de los “pequeños” números, que induce a pensar que una hipótesis estadísticamente significativa en una muestra de tamaño reducido también es extensible a la población de la que ésta última procede, se encuentra bastante extendido entre los investigadores en psicología. Adicionalmente, la generalización estadística no es la única forma de generalización existente; Chalmers (1992) afirma que un rasgo distintivo del conocimiento científico es la búsqueda de generalidades teóricas y que los experimentos son la vía esencial para alcanzar tales generalizaciones; los experimentos utilizan la lógica de la réplica, que, a su vez, se basa en la inducción analítica, y no en la inducción estadística (Yin, 1994; Bonache, 1999). Los estudios de casos, como los experimentos, son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos (Yin, 1994); de la misma forma que los experimentos, los estudios de casos utilizan la lógica de la réplica, réplica literal y réplica teórica (Yin, 1994). La diferencia fundamental entre experimentos y estudios de casos radica en que mientras en los primeros las condiciones ambientales se generan a voluntad, en los segundos se ha de analizar el fenómeno objeto de estudio dentro de su contexto (Bonache, 1999).

Así pues, teniendo en cuenta nuestra cuestión de investigación y nuestro objeto de estudio, y según los argumentos que hemos barajado en esta breve discusión, optamos por seguir la metodología del estudio de casos tal como se presenta en la propuesta de

Yin (1994). Adicionalmente, cabe señalar aquí que el estudio de casos que planteamos es de naturaleza explicativa puesto que a partir de los casos seleccionados pretendíamos revelar las causas o el porqué de un determinado fenómeno organizativo: la *performance* del acuerdo de cooperación empresarial.

5.2. MUESTRA

El estudio de casos que planteamos aquí sigue un diseño de casos múltiples (Yin, 1994). Conviene señalar, consecuentemente con lo dicho anteriormente, que los distintos casos han sido considerados como si de experimentos diferentes se tratase, es decir, se ha seguido una lógica de réplica, que es radicalmente diferente de la lógica de muestreo utilizada en los estudios cuantitativos de generalización estadística (Yin, 1994; Parkhe, 1993b; Bonache, 1999). El enfoque de la lógica de réplica que seguimos para este estudio de múltiples casos se ilustra y sintetiza en la Figura 5.1.

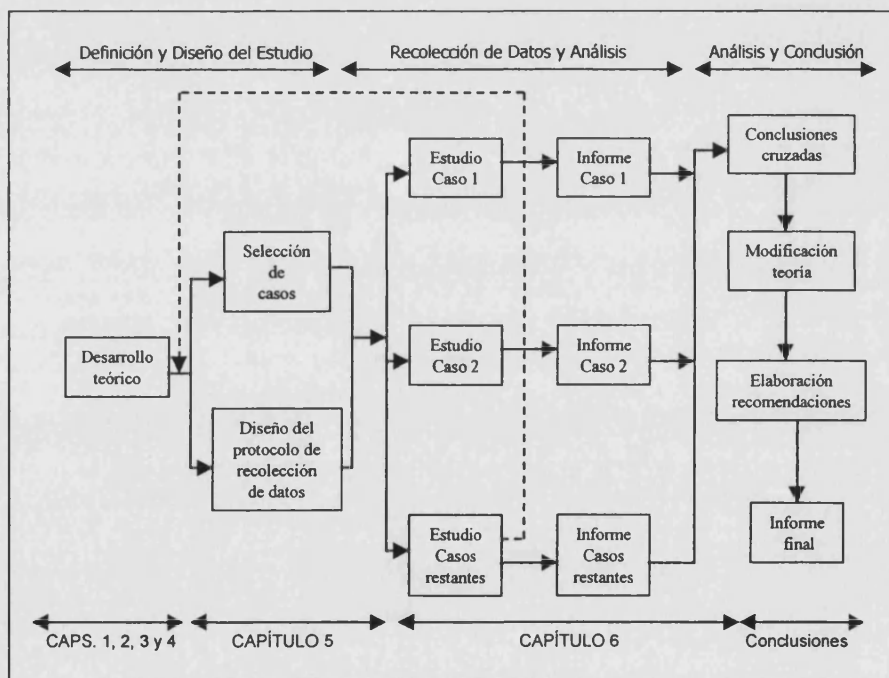


Figura 5.1. Desarrollo de la lógica de réplica en el estudio de casos
Fuente: Adaptado de Yin (1994)

La lógica de réplica es análoga a la usada en los experimentos múltiples (Yin, 1994). Cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado, de manera que, bien prediga resultados similares (réplica literal), o bien produzca resultados diametralmente distintos pero por razones predecibles (réplica teórica). Si los casos seleccionados se desarrollan según predice la teoría, en agregado proporcionarían un soporte convincente y persuasivo al conjunto inicial de proposiciones (Yin, 1994). Si los casos resultan contradictorios, las proposiciones iniciales deberán ser revisadas y comprobadas con otro conjunto de casos (Yin, 1994).

5.2.1. SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Dadas las características del modelo que sustenta nuestra tesis, inicialmente consideramos la conveniencia de seleccionar una muestra de empresas que en ese momento estuvieran desarrollando los procesos de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación. En otras palabras, empresas que en el momento presente estuviesen tomando la decisión de formar un acuerdo de cooperación y buscando socios potenciales y/o seleccionando entre ellos. De esta forma, nuestra intención era estudiar el proceso organizativo de toma de decisiones en las fases iniciales de la formación del acuerdo de cooperación empresarial, digamos, en tiempo real. Schwenk (1994) recomienda este proceder para el estudio de los heurísticos y sesgos cognitivos en las fases iniciales del acuerdo de cooperación; adicionalmente, Schwenk (1988) proporciona una serie de hipótesis para la detección de los diferentes heurísticos y sesgos cognitivos utilizando las diferentes técnicas de mapeado cognitivo.

Dos obstáculos importantes se erigieron como impedimentos, haciendo inviable tal estrategia de investigación: el acceso a los datos y el factor tiempo.

En primer lugar, varias razones que restringían el acceso a los datos necesarios para tal estudio lo hacían inviable. En este sentido, en primer lugar, cabe señalar que en España, el campo de la cooperación entre empresas se viene caracterizando tradicionalmente por la inexistencia o insuficiencia de censos y estadísticas oficiales para recoger información sobre la formación y conclusión de acuerdos de cooperación entre empresas (García Canal, 1993b; Urra, 1999b). Consecuentemente, la información

pública sobre acuerdos en periodo de gestación es, si cabe, más inexistente. A pesar de tales circunstancias, tenemos que decir que, en parte gracias a contactos personales y en parte gracias a la fortuna, pudimos contactar con dos empresas que se encontraban en la etapa de gestación de sendos acuerdos de cooperación, dos *joint ventures*. Sin embargo, y en segundo término, en ambos casos nos encontramos con una disposición de los directivos implicados a atendernos, pero con una limitada disposición a facilitarnos la información necesaria para el estudio. ¿La razón? Obvia y lógica: dado que el proceso se estaba desarrollando en ese mismo momento, se trataba de información sensible sobre su estrategia y no creían conveniente destapar tales intimidades organizativas, más aún considerando que había otras organizaciones involucradas en las respectivas operaciones.

Por otra parte, resultados de búsqueda tan desalentadores subrayaban la importancia limitadora del factor tiempo. En un estudio como este que inicialmente nos proponíamos resultaba necesario no sólo encontrar un número de casos viables suficiente para cumplir los criterios de réplica (literal y teórica), sino además imputar el factor tiempo como un elemento crucial de diseño. Estudiar los procesos de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación en el momento en que se estaban desarrollando obligaba a introducir en el diseño un plazo de tiempo necesario para que los acuerdos que finalmente se hubiesen implementado ofreciesen una *performance* suficiente para su valoración, un plazo de tiempo de no menos de dos años. Tratándose de una investigación entre cuyos fines se encontraba el de formalizar la Tesis Doctoral del investigador, y sujeta ésta a no pocos plazos temporales, tal estrategia de investigación introducía una incertidumbre demasiado elevada.

Consecuentemente con las anteriores razones, descartamos temporalmente tal estrategia de investigación, guardando la información extraída en nuestra base de datos para futuros proyectos de investigación.

La circunstancia de inexistencia de censos públicos sobre acuerdos de cooperación anteriormente apuntada ha obligado a cada investigador a recopilar los datos necesarios (García Canal, 1993b; Urra, 1999b). Con este objetivo en mente, recopilar los datos necesarios, fuimos testigos directos de un acontecimiento de primera magnitud

dentro del campo de la cooperación entre empresas: la celebración de la 19ª Edición del EUROPARTENARIAT, celebrada en Valencia en noviembre de 1998¹²⁰. Con objeto de tal evento un equipo de investigadores del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras de la Universidad de Valencia, con el denominador común de su interés por el estudio de las prácticas de cooperación entre empresas, desarrollamos un pequeño estudio de campo exploratorio *in situ*. El objetivo de este estudio era la confección de una base de datos de empresas con acuerdos de cooperación, o interesadas en tal práctica, que sirviese para su posterior identificación y seguimiento, así como para la realización de posteriores estudios en profundidad. Al acontecimiento asistieron 518 organizaciones radicadas en la Comunidad Valenciana, Murcia y las Islas Baleares; además de un número, elevado aunque sin determinar, de empresas visitantes de distinta nacionalidad en busca de socios potenciales para acuerdos de cooperación.

Entre las empresas participantes y asistentes al encuentro se presentó el estudio y se administró un breve cuestionario que permitiría construir la mencionada base de datos inicial. La carta de presentación de este estudio exploratorio, así como el cuestionario administrado, se recogen en el Anexo 5.I de este capítulo.

Finalmente, con los 303 cuestionarios válidos que se recogieron en esta 19ª edición del Europartenariat celebrada en Valencia y la base ARDÁN se confeccionó la base de datos en la que se identificaba, entre otras cosas, cada empresa, sus prácticas cooperativas y las características de éstas, y las personas de contacto.

Como apuntamos en el capítulo 4, se incluye en el modelo, de forma particular, el constructo “Estructura del acuerdo”. Aunque, como allí justificamos, por diferentes razones no se trata de una inclusión de hecho sino formal, la consideración de este constructo dentro del modelo, aunque fuera del objeto de estudio, tiene importantes implicaciones desde el punto de vista del diseño de la investigación. Así, el hecho de que ciertas aportaciones (Ring y Van de Ven, 1992; Parkhe, 1993b) sugieran que la estructura del acuerdo es función de la percepción de las partes del riesgo de ajuste y otras (Borys y Jemison, 1989; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993b, 1993c; Morasch, 1995)

¹²⁰ Véase el capítulo segundo en referencia a Europartenariat, sus objetivos, estructura y funcionamiento.

sugieran que la estructura formal del acuerdo puede ejercer un impacto considerable sobre su *performance*, nos llevó a seleccionar la muestra de manera que se mantuviese como constante la parte más visible de la estructura del acuerdo, la forma del acuerdo. Consecuentemente, filtramos la base de datos considerando tan sólo todas aquellas organizaciones que hubiesen realizado algún acuerdo formalizado como *joint venture*. En este sentido, el hecho de fijar la forma del acuerdo, seleccionando solamente *joint ventures* o empresas conjuntas, obedece a dos asunciones básicas: por un lado, si, como se ha sugerido, la estructura del acuerdo es función de la percepción de las partes del riesgo de ajuste, entonces podemos asumir que organizaciones que han elegido la misma forma para el acuerdo, *joint venture*, deben haber percibido unos niveles similares de riesgo de ajuste; por otra parte, si, como también se ha sugerido, la estructura formal del acuerdo puede ejercer un impacto considerable sobre su *performance*, entonces podemos asumir que, en gran medida, la variabilidad en la *performance* de acuerdos de la misma forma, *joint venture*, se explicará por otras razones ajenas a la propia forma del acuerdo. Por tanto, bajo tales asunciones, podemos decir que la forma del acuerdo se utilizó como variable de control.

Por los datos de que disponíamos en nuestra base de datos, del total de 303 organizaciones incluidas 45 habían realizado alguna *joint venture*. De estas 45 organizaciones se descartaron 13 por tratarse de organizaciones foráneas, característica que hacía inviable su estudio debido a la falta de acceso, financiación y tiempo. Por lo tanto, el grupo inicial del que finalmente se seleccionaron los casos objeto del estudio que nos ocupa estaba constituido por las restantes 32 organizaciones que habían formalizado alguna *joint venture*.

Dada la naturaleza del modelo propuesto, para el desarrollo de la réplica literal necesitábamos varios casos en los que la *performance* del acuerdo de cooperación, de la *joint venture*, hubiese sido negativa; de forma similar, para efectuar el proceso de réplica teórica necesitábamos varios casos en los que la *performance* de la *joint venture* hubiese sido positiva. Así, con el fin de seguir la lógica de réplica (Yin, 1994) en la selección de los casos finales, necesitábamos incrementar nuestra base de información sobre cada uno de los casos desarrollados por cada una de las 32 organizaciones. Con este fin, a finales de 2000, se contactó telefónicamente con cada una de ellas.

En esa primera entrevista telefónica se inició el contacto con la persona de contacto de cada una de las 32 organizaciones, hasta llegar a la persona con mejor información sobre la operación de la que, en cada caso, disponíamos de datos. Además de explicar los objetivos, importancia e implicaciones del estudio, se indagó en los *items* del cuestionario de partida con el fin de corroborar los datos recogidos inicialmente durante el Europartenariat. Este proceso llevó a descartar otras 11 organizaciones, 9 de ellas habían desarrollado operaciones de diferentes tipos pero que no se correspondían con *joint ventures* y 2 de ellas resultaron ilocalizables. Siguiendo la lógica de replica, la muestra final fue seleccionada entre las 21 organizaciones finalmente remanentes tras el proceso de cribado descrito. De esta forma, la muestra final de este estudio de casos quedó conformada por 7 casos correspondientes o otras tantas organizaciones; 3 de ellos, siguiendo un proceso de réplica literal, fueron *joint ventures* o empresas conjuntas con *performance* negativa; y los 4 restantes, de acuerdo con un criterio de réplica teórica, fueron *joint ventures* o empresas conjuntas con *performance* positiva. El desarrollo del proceso de selección de la muestra se sintetiza en la Figura 5.2.

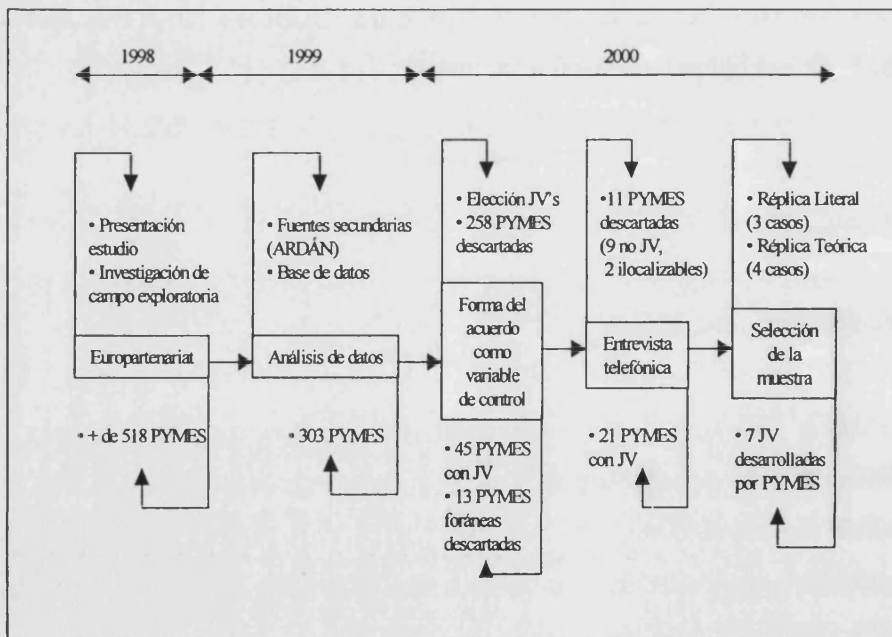


Figura 5. 2. Desarrollo del proceso de selección de la muestra
Fuente: Elaboración propia

Tenemos que decir que, en su momento, valoramos el argumento de que el hecho de utilizar Europartenariat como punto de partida en el proceso de selección de la muestra podría introducir sesgos en ésta dada la naturaleza de las organizaciones a las que tal foro de encuentro se dirige, fundamentalmente PYMES. Sin embargo, la proximidad geográfica de la 19ª edición de Europartenariat fue contemplada como una oportunidad que no podíamos desaprovechar. Por otra parte, aun cuando la muestra final puede adolecer de cierto sesgo en el sentido apuntado, el objeto de estudio de la investigación conlleva ciertas razones que ponen en entredicho tal sesgo.

Así, la razón fundamental que cuestiona el sesgo mencionado, apuntando a su dilución en una muestra conformada por PYMES, radica en que es probable que el tamaño de la empresa afecte a la comprensión de los procesos de toma de decisiones estratégicas (Fredrickson y Iaquinto, 1989). Primero porque, dado que requiere la búsqueda y análisis sistemáticos de información, la comprensión o racionalidad del proceso es económicamente costosa; y las organizaciones más grandes dispondrán de mayores recursos. Adicionalmente, a medida que las organizaciones crecen, tienden a crear subunidades diferenciadas y especializadas en la búsqueda y análisis de información, así como sistemas de información y controles formales más sofisticados (Wiersema y Bantel, 1992).

5.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como hemos apuntado, la muestra final de este estudio de casos quedó conformada por 7 casos de formación de *joint ventures* correspondientes a otras tantas organizaciones. De los 7 casos, 3 de ellos, siguiendo un proceso de réplica literal, fueron *joint ventures* con *performance* negativa. Los 4 restantes, de acuerdo con un criterio de réplica teórica, fueron *joint ventures* con *performance* positiva. La descripción de la muestra se presenta en la Tablas 5.1 y 5.2. En cada una de las tablas, las tres primeras organizaciones son aquéllas cuya *performance* del acuerdo resultó negativa; las cuatro subsiguientes, separadas por una línea longitudinal de trazo más grueso, obtuvieron una *performance* positiva en sus respectivos acuerdos.

Respecto a las *joint ventures* realizadas por las organizaciones que conforman la muestra caben ciertas matizaciones (véase la Tabla 5.2). Así, los acuerdos desarrollados por las empresas **DELTA** y **LAMBDA** son *joint ventures* entre dos organizaciones que, como consecuencia del acuerdo, crean una nueva y tercera organización, filial común de ambas, en cuyo capital participan conjuntamente.

Los acuerdos llevados a cabo por las empresas **ALFA** y **GAMMA** son *joint ventures* entre más de dos partes, tres concretamente. En el caso de **ALFA**, a partir del acuerdo se genera una nueva organización en donde dos de las partes participantes en el capital son organizaciones y la tercera parte es un socio personal que participa en un 10% del capital de la organización común. En el caso de **GAMMA** el acuerdo también genera la creación de una nueva entidad organizativa participada conjuntamente por tres partes: una organización local que permanece; la organización de referencia, que a partir del acuerdo se disuelve; y un tercer socio personal que participa en el 5% del capital de la *venture*. Sin embargo, estas particularidades no invalidan la lógica de replica puesto que, como se verá en el capítulo 6, dedicado a los resultados, tales particularidades no introducen ninguna problemática especial, ni en el objeto de estudio, ni en la implementación de ambos acuerdos.

TABLA 5.1. Descripción de las organizaciones de la muestra

EMPRESA*	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ambito Actividad	Tipo Empresa
ALFA	Químico SIC: 2891 CNAE: 24620	20	11.000.000	350.000.000	≈ 13 %	Monoactividad	PYME familiar, S. L.
BETA	Maquinaria Industrial SIC: 3559 CNAE: 29564	50	57.500.000	500.000.000	≈ 50 %	Monoactividad	PYME familiar, S. A.
GAMMA	Textil SIC: 2299 CNAE: 17543	125	n./d.	n./d.	≈ 5 %	Monoactividad	PYME filial compartida
DELTA	Químico SIC: 3069 CNAE: 25130	60	36.000.000	600.000.000	100 %	Monoactividad	PYME familiar, S. L.
LAMBDA	Software SIC: 737 CNAE: 72200	10	36.000.000	150.000.000	≈ 40 %	Monoactividad	PYME filial, S. A.
OMEGA	Industrial vidrio SIC: 322 CNAE: 26130	407	719.000.000	2.500.000.000	≈ 60 %	Inicio diversificación relacionada	PYME cooperativa
EPSILON	Químico SIC: 2851 CNAE: 24301	45	10.000.000	1.300.000.000	≈ 7 %	Monoactividad	PYME familiar, S. A.

* Los nombres de las empresas son seudónimos por petición explícita de las mismas. Las magnitudes de la tabla se refieren al momento en el que se formó el acuerdo de cooperación (véase la Tabla 5.2). Las cuotas de mercado se refieren al mercado doméstico de cada organización.

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5.2. Descripción de los acuerdos realizados por las organizaciones de la muestra

EMPRESA*	Tipo JV	Año	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
ALFA	Internacional	1993	Marroquí	Marruecos	45 %	Configuración estrategia competitiva	Tangibles Intangibles	Producción Comercialización
BETA	Internacional	1990	Portugués	Portugal	50 %	Acceso mercado	Tangibles Intangibles	Producción Comercialización
GAMMA	Internacional	1985	Mejicano	México	15 %	Salida crisis	Tangibles Intangibles	I+D Producción Comercialización
DELTA	Internacional	1980	Brasileña	Brasil	50 %	Acceso mercado	Tangibles Intangibles	Producción Comercialización
LAMBDA	Nacional	1994	Español	España	60 %	Configuración estrategia competitiva	Tangibles Intangibles	Comercialización
OMEGA	Internacional	1996	Francés	Francia	60 %	Acceso mercado	Tangibles	Comercialización
EPSILON	Internacional	1996	Portugués	Portugal	50 %	Acceso mercado	Tangibles Intangibles	Comercialización

* Los nombres de las empresas son seudónimos por petición explícita de las mismas.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los acuerdos desarrollados por las empresas **OMEGA** y **EPSILON**, se trata de sendas *joint ventures* entre dos partes. Sin embargo, a diferencia de los anteriores casos, en cada uno de estos dos la *venture* se desarrolla entre una organización, nuestra organización de referencia, y un socio personal. Adicionalmente, en ninguno de los dos casos se crea una nueva organización como consecuencia del acuerdo. En ambos casos, previamente al acuerdo, una de las partes, el ulterior socio personal, dispone de una organización en el capital de la cual, como consecuencia del acuerdo, nuestra empresa de referencia entra a participar en los porcentajes indicados en la Tabla 5.2. Consecuentemente, se podría considerar que estas dos *joint ventures* rayan en lo que de hecho sería una adquisición por parte de las empresas de referencia.

Finalmente, el acuerdo desarrollado por la empresa **BETA** también es una *joint venture* un tanto particular. En este caso el acuerdo se establece entre la organización focal o de referencia y una segunda parte que pasa a ser socio personal de la *venture*. Como consecuencia del acuerdo se crea una organización nueva cuyo capital es participado conjuntamente por la organización focal y por la persona que constituye la otra parte contratante.

A pesar de las particularidades apuntadas, sin duda fruto de la complejidad del fenómeno de la cooperación empresarial, la muestra no deja de ser homogénea desde el punto de vista teórico puesto que todos los casos se corresponden con acuerdos de cooperación bajo la forma de empresas conjuntas. Tal aseveración se ve reforzada por, al menos, dos argumentos teóricos de peso.

Por un lado, tal como apuntamos en el capítulo 1 (véase la nota 4), las relaciones de cooperación entre empresas resultan de una extensión de las relaciones de cooperación personales y, generalmente, comienzan a partir de éstas; los contactos entre los socios potenciales, la negociación, la posterior interacción durante la implementación del acuerdo, se desarrollan entre personas adscritas a cada una de las organizaciones implicadas en la operación. En este sentido, los acuerdos desarrollados por **ALFA**, **GAMMA**, **DELTA**, **LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON** tienen, sin duda, la naturaleza de auténticas relaciones cooperativas entre organizaciones diferentes. Adicionalmente, dados el objeto de estudio, los procesos organizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios potenciales para el acuerdo, y el nivel de análisis, organizativo y no diádico, de esta investigación, aunque el acuerdo llevado a cabo por **BETA** se realiza con una persona entendemos que puede equipararse a los restantes en cuanto que establece una relación cooperativa entre organizaciones distintas.

Por otra parte, desde el punto de vista de la Teoría de los Costes de Transacción, según la cual las estructuras de gobierno de las alianzas se han clasificado en términos del uso o no de participaciones de capital, las alianzas basadas en la participación de capital toman dos formas posibles (Pisano, 1989): pueden tener la forma de *joint venture*, que implica la creación de una entidad nueva e independiente participada conjuntamente; o pueden tener la forma de una participación minoritaria por parte de uno de los socios en la empresa del o de los otros. Sin embargo, desde la Teoría de los Costes de Transacción se justifica tratar ambos casos como una sola categoría sobre la base de que una participación de capital directa de una empresa sobre otra esencialmente crea una *joint venture* entre los accionistas existentes en una empresa y un nuevo inversor corporativo (Pisano, 1989). Sin duda, los acuerdos desarrollados por **ALFA**, **BETA**, **GAMMA**, **DELTA** y **LAMBDA** revisten la primera de las formas de alianzas basadas en la participación de capital reconocidas desde la Teoría de los Costes de Transacción.

Con ligeros matices, pero también sin duda desde nuestro punto de vista, los acuerdos llevados a cabo por OMEGA y EPSILON se corresponden con la segunda de las formas de alianzas basadas en la participación de capital que la Teoría de los Costes de Transacción reconoce y que, con base en ella, Pisano (1989) justifica como *joint ventures*.

Considerando los anteriores argumentos, las diferencias entre los casos apuntadas son una cuestión de grado que, dada la naturaleza del estudio y el diseño del mismo, en absoluto presenta implicaciones sobre el objeto de estudio, el nivel de análisis o la unidad de análisis; y, por lo tanto, no adultera el desarrollo de la lógica de réplica.

5.3. MÉTODOS

El proceso de selección teórica de la muestra descrito anteriormente se fue desarrollando conjuntamente con la fase de recolección de los datos. Así, para las 32 empresas semifinales, los datos inicialmente recogidos durante la celebración de Europartenariat se complementaron con aquéllos derivados de la entrevista telefónica que se mantuvo con 30 de las organizaciones (recuérdese que, como hemos apuntado en el epígrafe precedente, 2 de ellas resultaron ilocalizables). El análisis preliminar de los datos hasta entonces recogidos permitió, por la razón que también hemos apuntado, descartar 9 empresas más y, siguiendo los criterios de réplica literal y réplica teórica, seleccionar entre las 21 organizaciones remanentes los 7 casos que finalmente fueron objeto de estudio en profundidad.

Aunque durante esta fase de recolección e interpretación de los datos esencialmente seguimos el proceso y procedimientos descritos por Yin (1994), procedimos a adaptarlos en aquellos detalles requeridos por la idiosincrasia del estudio en cuestión. Así, estos 7 casos fueron sometidos a un estudio en profundidad siguiendo los métodos de recolección e interpretación de datos y las medidas que a continuación se describen y detallan.

5.3.1. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Como método de recolección de los datos necesarios para el estudio en profundidad de los casos se utilizó la entrevista en profundidad. Así, incluyendo la entrevista telefónica inicial, se realizaron un mínimo de dos entrevistas en cada una de las 7 organizaciones. En este sentido, la entrevista telefónica inicial, de una duración media de 30 minutos, además de servirnos para la recolección de los datos necesarios para la selección final de la muestra, tenía como objetivos adicionales el de contactar con la persona adecuada para la realización de la entrevista en profundidad y el de concertar tal entrevista. Los informadores seleccionados en cada una de las organizaciones y el proceso de entrevistas seguido se resumen en la Tabla 5.3. Como puede observarse en dicha tabla, en todos los casos, con excepción de uno de ellos, la persona seleccionada como informador fue el gerente.

TABLA 5.3. Resumen de los informadores seleccionados y del proceso de entrevistas desarrollado

EMPRESA*	Informador Seleccionado	Proceso de Entrevistas		
		Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	Entrevista en profundidad
ALFA	Gerente	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	
BETA	Gerente	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	
GAMMA	Gerente	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	Entrevista en profundidad
DELTA	Gerente	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	
LAMBDA	Gerente	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	
OMEGA	Director Exportación	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	Entrevista telefónica final
EPSILON	Gerente	Entrevista telefónica inicial	Entrevista en profundidad	

* Los nombres de las empresas son seudónimos por petición explícita de las mismas.

Fuente: Elaboración propia.

Tanto respecto a la selección de los informadores objetivo de la entrevista en profundidad, como respecto a la propia entrevista en profundidad, caben ciertas consideraciones sujetas a discusión.

5.3.1.1. Selección de los Informadores Clave

Como ya hemos apuntado, la selección de los informadores clave se realizó a partir de la entrevista telefónica inicial. El criterio de elección que seguimos fue el de

seleccionar aquella persona con mejor conocimiento del objeto de estudio en cada caso, aquella persona con mejor conocimiento sobre los procesos organizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios potenciales para el acuerdo desarrollado en cada caso.

Dentro de cada una de las organizaciones componentes de la muestra todos los indicios apuntaban a que el gerente en las fechas en que tuvo lugar el acuerdo en cuestión, que además había estado directamente implicado en todas y cada una de las fases del mismo, era la persona que saturaba nuestro criterio de elección. Tratándose como se trata de PYMES, este hecho no es de extrañar dadas la estructura organizativa y los elevados niveles de centralización en la toma de decisiones que suelen caracterizar a este tipo de organizaciones (Mintzberg, 1998b).

Cabe precisar que, con excepción de dos de los casos, la selección del informador clave no supuso mayores problemas puesto que el gerente en las fechas en que tuvo lugar el acuerdo en cuestión seguía desempeñando tal cargo en la actualidad. En este sentido, en la organización OMEGA, el gerente durante el proceso de formación del acuerdo, una persona de edad avanzada, llevaba un par de años jubilado y no fue posible contactar con él; consecuentemente, siguiendo el criterio de elección anteriormente apuntado, la persona finalmente seleccionada fue el Director de Exportación, una de las personas más directamente implicadas en el acuerdo en cuestión desde su gestación. De forma análoga, en la organización EPSILON, el gerente durante el proceso de formación del acuerdo había fallecido (q. e. p. d.); consecuentemente, según el criterio de elección adoptado, seleccionamos al actual gerente, en este caso también una de las personas más directamente implicadas en el acuerdo en cuestión desde su génesis.

Finalmente, con el fin de incrementar la “validez de constructo”, siguiendo las orientaciones metodológicas de Yin (1994), intentamos acceder a varios informadores dentro de cada una de las organizaciones que conforman la muestra. No fue posible; lo apretado de las agendas de trabajo de las personas objetivo y las reticencias de los gerentes lo hicieron inviable. Sin embargo, dado el objeto de estudio de esta investigación, la escasa evidencia empírica relacionada con la selección de informadores en estudios empíricos (Hambrick, 1981; Sharfman, 1998) señala que la “validez de

constructo” de la misma no se vería significativamente mermada por el hecho de utilizar el gerente de cada una de las organizaciones como informador único.

En este sentido, por un lado, los resultados del trabajo de Hambrick (1981) demuestran que las percepciones de los gerentes sobre las estrategias generales de sus organizaciones están más próximas a un conjunto de medidas objetivas sobre dichas estrategias que las percepciones del resto de directivos de la organización, o dicho de otro modo, que las percepciones de los gerentes sobre las estrategias de sus empresas son más “correctas” que las de cualquier otro directivo. Por otra parte, los resultados del trabajo de Sharfman (1998) ponen de manifiesto que mientras que en las cuestiones relacionadas con el contexto de la estrategia las percepciones entre los gerentes y el resto de directivos de la organización difieren significativamente, en las cuestiones relacionadas con el proceso de la estrategia las percepciones de unos y otros no difieren significativamente; dados los resultados que alcanza, Sharfman (1998) concluye, basándose en los resultados de Hambrick (1981), que los gerentes son una fuente fiable y veraz de recolección de información¹²¹.

Consecuentemente con la evidencia empírica señalada, y dado que nuestro objeto de estudio, los procesos organizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios potenciales para el acuerdo, comporta tanto cuestiones relativas al contexto de la estrategia como cuestiones relativas al proceso de generación de la estrategia, podemos pensar que los gerentes son una fuente fiable y veraz de recolección de información. Por lo tanto, cuando menos, resulta dudoso pensar que la “validez de constructo” de nuestra investigación se vea significativamente amenazada por el hecho de utilizar el gerente de cada una de las organizaciones como informador único.

¹²¹ Realmente, los trabajos de Hambrick (1981) y de Sharfman (1998) se centran en la figura de los CEO (*Chief Executive Officer*), cuyo análogo castellano sería el Presidente Corporativo. Sin embargo, dado el tipo

5.3.1.2. Entrevista en Profundidad

Como hemos apuntado, como método de recolección de los datos necesarios para el estudio en profundidad de los casos se utilizó la entrevista en profundidad. La entrevista se enfocó (Yin, 1994) en los procesos organizativos de toma de decisiones durante las fases iniciales del acuerdo de cooperación en cuestión y en el desarrollo del mismo. Se optó, además, por una entrevista estructurada, a partir de los constructos componentes del modelo propuesto, y de naturaleza abierta (Yin, 1994). La entrevista en profundidad tuvo una duración media de 105 minutos. La carta de presentación y el protocolo de la entrevista en profundidad se recogen en el Anexo 5.II de este capítulo.

Como se desprende del diseño de la investigación, y como puede apreciarse en la Tabla 5.2, el estudio en profundidad se desarrolló sobre acuerdos ya realizados. Por lo tanto, la entrevista en profundidad versó sobre estos acuerdos. Consecuentemente, conviene detenernos en una breve discusión sobre la problemática del estudio de sucesos o procesos pasados a partir de informes retrospectivos (Golden, 1992; Priem y Harrison, 1994; Miller, Cardinal y Glick, 1997).

En este sentido, una gran proporción de la investigación sobre gestión, sobre la estrategia y sobre la organización se ha basado, y continúa estando basada, en informes retrospectivos. La utilización de informes retrospectivos obedece a diferentes razones: en algunos casos la investigación está sujeta a plazos temporales que de otra forma no podrían cumplirse; en otras ocasiones, la falta de acceso imposibilita la obtención de medidas longitudinales sobre el fenómeno de referencia; en menor proporción, en ciertas ocasiones la ocurrencia del fenómeno objeto de estudio no puede anticiparse. En conjunto, estas razones han hecho de los informes retrospectivos una herramienta de investigación ampliamente extendida con el fin de aprender del pasado.

Sin embargo, a pesar de su popularidad, algunos investigadores piensan que los problemas asociados con la falibilidad de los informadores clave influyen en gran medida sobre los informes retrospectivos. Golden (1992), como muchos otros antes que

de organizaciones que configura nuestra muestra, PYMES, podemos pensar que tal figura es equiparable a la

él, sugiere que la imprecisión del recuerdo en los informes retrospectivos puede derivarse de la racionalización inapropiada, de la simplificación extrema, de las atribuciones *post hoc* erróneas y/o de los simples lapsos de memoria. Un problema relacionado resulta del hecho de que los informadores clave pueden intentar presentar una imagen socialmente aceptable de sí mismos y/o de sus organizaciones (Golden, 1992); se trata de la búsqueda de aceptación social mediante la gestión de las impresiones ajenas, una cuestión central en los procesos de atribución egoprotectores y, como se discutió en el capítulo 4, un factor de profilaxis emotiva (Kiesler y Sproull, 1982; Clapham y Schwenk, 1991; Morales, 1994).

Dejando al margen este último problema, de difícil solución más allá de ciertas pautas metodológicas cautelares (Miller, Cardinal y Glick, 1997) o de ciertas técnicas para el desarrollo de las propias entrevistas (Laukkanen, 1992) que hemos seguido en el diseño de esta investigación (véase el Anexo 5.II de este capítulo), la escasa evidencia empírica que se ha preocupado de la problemática de la imprecisión del recuerdo en los informes retrospectivos sugiere que los informes retrospectivos son una herramienta de investigación viable si las medidas empleadas son suficientemente fiables y válidas (Miller, Cardinal y Glick, 1997).

Así, el trabajo de Golden (1992) sobre la precisión de recuerdo de altos ejecutivos arroja unos resultados en los que sólo el 42% de los ejecutivos estudiados seleccionaron con precisión las estrategias competitivas que sus empresas estaban usando dos años antes de la prueba de memoria, o sea, que el 58% de los informes retrospectivos no concordaba con los informes validados extraídos dos años antes. Estos resultados, que el propio Golden (1992) sugiere considerar como tentativos, le llevan a concluir que el uso de los informes retrospectivos en la investigación en el *management* debe ser seriamente cuestionado.

A partir de los resultados de Golden (1992), diferentes autores han argumentado que los informes retrospectivos son peligrosos y deben ser evitados o tratados con extrema cautela. Como ejemplo cabe destacar el trabajo de Priem y Harrison (1994), en

del Gerente.

el que los autores citan a Golden (1992) para avalar la conclusión de que los informes retrospectivos adolecen de problemas severos de recolección y, subsiguientemente, descartan los informes retrospectivos en su revisión de métodos para la extracción de la información estratégica.

Sin embargo, el reciente trabajo de Miller, Cardinal y Glick (1997) cuestiona los resultados y conclusiones de Golden (1992). Esencialmente, se trata de una revisión del trabajo de Golden (1992) centrada en tres cuestiones metodológicas de éste último (Miller, Cardinal y Glick, 1997): 1) la utilización de un estadístico claramente pesimista para determinar la precisión del recuerdo, 2) la utilización de una medida de cuestionario bastante débil, y 3) la imposibilidad de separar el error debido a la falta de fiabilidad de la medida de cuestionario del error debido a la falibilidad del informador. Tras revisar el trabajo de Golden (1992) en las tres mencionadas cuestiones, los resultados de Miller, Cardinal y Glick (1997) sugieren que mientras el error debido a la falibilidad del informador no era tan excesivo, el error introducido por la medida utilizada por Golden (1992) para generar los informes retrospectivos era excesivo. Estos resultados llevan a los autores a concluir que los investigadores organizativos pueden, con las necesarias medidas cautelares, continuar confiando en los informes retrospectivos proporcionados por los altos directivos (Miller, Cardinal y Glick, 1997).

En esta misma línea de discusión, algunos trabajos recientes de organización (Cannon, 1999), con sus fuentes en el campo de la psicología y en un nivel de análisis individual, sugieren que las experiencias de fracaso pasadas se recuerdan con gran precisión porque al desencadenar fuertes emociones resultan muy vívidas. Adicionalmente, la evidencia de apoyo a la teoría de la autorregulación (Bandura, 1991) como explicativa de la percepción de resultados en retrospectiva que el trabajo de Cannon (1999) ofrece refuerza aún más la idea de la precisión del recuerdo de las experiencias de fracaso pasadas¹²².

¹²² Según Cannon (1999), la teoría de la autorregulación de Bandura (1991) propone que los individuos ejercen el autocontrol mediante un proceso en bucle continuo y cerrado, primero fijando un objetivo y después desarrollando un seguimiento de su comportamiento para observar el cumplimiento y/o desviación del objetivo, realizando los ajustes necesarios en el comportamiento durante el proceso. Continúa Cannon (1999) que la teoría de la autorregulación se fundamenta en el modelo de comportamiento de motivación que enfatiza el papel de la autorrecompensa y del autocastigo que sigue al comportamiento; y añade que aunque el *behaviorismo* estricto dicta que los estímulos pueden ser sólo externos, Bandura (1991) argumenta que los

Así, en su conjunto, la evidencia discutida en los párrafos anteriores sugiere que, salvo excepciones que señalaremos más adelante, no deberíamos esperar demasiados problemas derivados de la precisión del recuerdo sobre las experiencias objeto de estudio por parte de los informadores clave. Por un lado, con las cautelas pertinentes (véase el Anexo 5.II de este capítulo) la falibilidad del informador no resulta excesiva (Miller, Cardinal y Glick, 1997). Por otra parte, las experiencias pasadas negativas se recuerdan con gran precisión porque resultan tremendamente vívidas (Cannon, 1999). Adicionalmente, en un esfuerzo por minimizar los sesgos de validez derivados de los procesos de atribución egoprotectores, en el diseño del protocolo de entrevista seguimos, en la medida de lo posible, las recomendaciones de Laukkanen (1992) y Miller, Cardinal y Glick (1997).

5.3.2. CATEGORÍAS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Una vez realizadas las entrevistas con cada uno de los informadores clave procedimos a la transcripción de las cintas magnetofónicas que contenían las mismas¹²³.

Con el fin de incrementar la validez interna de la investigación las categorías para la codificación de la información contenida en las entrevistas se extrajeron, constructo a constructo, a partir de las fuentes bibliográficas revisadas en los capítulos que conforman el marco teórico de la Tesis (Yin, 1994; Royo, 1997; Miquel, 2000). En la Tabla 5.4 se recogen los distintos constructos, sus dimensiones o categorías principales y las fuentes de procedencia.

individuos pueden controlar los estímulos en un proceso automotivador en el cual la autorreacción negativa es la etiqueta otorgada a una respuesta autocrítica desencadenada por la percepción de fracaso del individuo sobre el progreso hacia el objetivo. La evidencia de Cannon (1999) sobre la percepción de resultados negativos en retrospectiva refuerza la teoría de la autorregulación. Pero la idea importante para la discusión que nos ocupa es que los resultados del trabajo de Cannon sugieren que para que se cumpla el proceso de autorregulación, como proceso de aprendizaje que es, es necesaria una alta precisión del recuerdo de las experiencias pasadas, especialmente las negativas.

TABLA 5.4. Constructos, dimensiones y fuentes

CONSTRUCTOS	DIMENSIONES	FUENTES
Composición del equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño e identificación del equipo directivo Características individuales (edad, antigüedad en la empresa, antigüedad en el equipo, nivel educativo, experiencia profesional, experiencia funcional) Características del equipo directivo Heterogeneidad del equipo directivo 	Janis y Mann, 1977; Hambrick y Mason, 1984; Norburn y Birley, 1988; Walsh, 1988; Ginsberg, 1990; Lant, Milliken y Batra, 1992; Wiersema y Bantel, 1992; Dutton, 1993; Corner, Kinicki y Keats, 1994; Rajagopalan y Datta, 1996; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III, 1997; Burke y Steensma, 1998; Miller, Burke y Glick, 1998; Volkema y Gorman, 1998; Bukszar, 1999; Forbes y Milliken, 1999; Rindova, 1999
Dinámica del equipo directivo	<ul style="list-style-type: none"> Identificación del sujeto decisor Desarrollo procesos de toma de decisiones Conflicto afectivo en procesos de decisión, búsqueda y selección del socio Conflicto cognitivo en procesos de decisión, búsqueda y selección del socio 	Cyert y March, 1963; Janis y Mann, 1977; Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Schweiger, Sandberg y Rechner, 1989; Cosier y Schwenk, 1990; Ginsberg, 1990; Priem y Price, 1991; Murrell, Stewart y Engel, 1993; Nutt, 1993a, 1993b, 1999; Corner, Kinicki y Keats, 1994; Jehn, 1995, 1997; Amason, 1996; Dean y Sharfman, 1996; Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois III, 1997; Jehn, Chadwick y Thatcher, 1997; Miller, Burke y Glick, 1998
Percepción dinamismo del entorno	<ul style="list-style-type: none"> Percepción de cambio de la demanda del sector Percepción de cambio en la competencia Percepción de cambio tecnológico del sector Percepción de internacionalización del sector 	Fredrickson y Mitchell, 1984; Milliken, 1987; Fredrickson y Iaquinto, 1989; Covin y Slevin, 1989; Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Wholey y Brittain, 1989; Judge y Miller, 1991; Jones, Jacobs, y van't Spijker, 1992; Buchko, 1994; Dean y Sharfman, 1996; Dickson y Weaver, 1997; Miller, Burke y Glick, 1998; Khatri y Ng, 2000
Dinamismo del entorno	<ul style="list-style-type: none"> Evolución de las ventas del sector Evolución del empleo del sector Evolución tecnológica del sector Internacionalización del sector 	Fredrickson y Mitchell, 1984; Milliken, 1987; Fredrickson y Iaquinto, 1989; Covin y Slevin, 1989; Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Wholey y Brittain, 1989; Judge y Miller, 1991; Jones, Jacobs, y van't Spijker, 1992; Buchko, 1994; Dean y Sharfman, 1996; Dickson y Weaver, 1997; Miller, Burke y Glick, 1998; Khatri y Ng, 2000
Factores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> Relativos a la relación con el socio (naturaleza de la relación previa con el socio) Internos (experiencia previa en cooperación empresarial, historial anterior de éxito-fracaso en cooperación empresarial, rutinas organizativas) Externos 	Meyer y Rowan, 1977; Nelson y Winter, 1982; DiMaggio y Powell, 1983; Granovetter, 1985; Scott, 1987; Zucker, 1987; Levitt y March, 1988; Oliver, 1988, 1990, 1991, 1997; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; March, 1991; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Dean y Sharfman, 1993; Dutton, 1993; Levinthal y March, 1993; Gulati, 1995a, 1995b; Thompson, 1996; Human y Provan, 1997; Osborn y Hagedoorn, 1997; Pearce, 1997; Ashmos, Duchon y McDaniel, 1998; García-Canal y Valdés Llana, 2000; Ring, 2000 ^a , 2000 ^b
Comprensión o racionalidad de proceso	<ul style="list-style-type: none"> Racionalidad del proceso de toma de decisiones Racionalidad del proceso de búsqueda de socios potenciales Racionalidad del proceso de selección del socio 	Cyert y March, 1963; Simon, 1957, 1978, 1983; Janis y Mann, 1977; Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson y Iaquinto, 1989; Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Jones, Jacobs, y van't Spijker, 1992; Dean y Sharfman, 1993, 1996; Tomas y Trevino, 1993; Miller, Burke y Glick, 1998
Percepción del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Percepción del riesgo de <i>performance</i> (salvaguardas <i>ex-post</i> o contractuales) Percepción del riesgo de interacción (salvaguardas <i>ex-post</i> o contractuales) 	Williamson, 1985; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Parkhe, 1993b; Thompson, 1996; Nootboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Pearce, 1997
Implementación del acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Interacción Complementariedad estratégica Complementariedad organizativa Cumplimiento expectativas 	Doz, 1988, 1996; Hamel, 1991; Parkhe, 1991, 1993b, 1993c; Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Ariño, 1995; Gulati, 1995a, 1995b; Mayer, Davis y Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Dean y Sharfman, 1996; Thompson, 1996; Nootboom, Berger y Noorderhaven, 1997; Pearce, 1997; Escribá, 1999; Ring, 2000a, 2000b, 2000c; Urra y Escribá, 2001
Resultados del acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento expectativas económicas Grado satisfacción con la interacción Grado satisfacción con los resultados 	Gomes-Casseres, 1987; Anderson, 1990; Geringer y Hebert, 1991; Dussauge y Garrette, 1995; Ariño, 1995, 1996; Saxton, 1997; Escribá, 1999; Urra y Escribá, 2001

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de proceder al posterior análisis de la evidencia de los casos mediante la técnica del “ajuste de patrón” (Yin, 1994), a partir de los diferentes constructos y sus

¹²³ Las cintas magnetofónicas y las transcripciones de cada entrevista se encuentran, bajo compromiso de confidencialidad, a disposición de los investigadores interesados en su consulta.

dimensiones componentes procedimos a cuantificar las diferentes variables de carácter más objetivo (Yin, 1994). Para ello procedimos al escalamiento de las variables utilizando, fundamentalmente, escalas primarias nominales, nominales dicotómicas y continuas tipo Likert de 5 puntos (Miquel, 2000). Esencialmente, las escalas se tomaron de los estudios empíricos revisados en los capítulos previos, que aparecen sintetizados en la Tabla 5.4. Así, dada su procedencia, la mayor parte de las escalas utilizadas en esta investigación han sido validadas sobre diferentes muestras. Sin embargo, con el fin de reflejar y recoger la idiosincrasia del objeto de estudio de esta investigación, algunas de las escalas fueron adaptadas a partir de los trabajos empíricos fuente. Adicionalmente, se procedió a la codificación de las variables para su posterior tabulación y tratamiento. El cuestionario, con las distintas variables y sus escalas, utilizado para la interpretación de los datos y la codificación de las distintas variables se recogen en el Anexo 5.III de este capítulo.

Para la interpretación de los datos se utilizó una técnica de análisis de contenido contextual, similar a la empleada por Jhen (1997) y denominada por éste *contextual ratings*.

Los antecedentes del análisis de contenido moderno se encuentran en los tiempos iniciales de la hermenéutica, o arte de interpretar textos. Según López-Aranguren (1989), el análisis de contenido puede entenderse como una técnica de investigación que consiste en la consideración de la realidad social a través de la observación y el análisis de los documentos que se crean en el seno de esa sociedad. De las múltiples definiciones del análisis de contenido existentes, una de las que con mayor precisión recoge su naturaleza y elementos constitutivos es la de Krippendorff (1990) (Royo, 1997): “El análisis de contenido es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto (de los datos)” (Krippendorff, 1990; 28).

Como hemos apuntado, en esta investigación utilizamos una variante contextual del análisis de contenido similar a la técnica de *contextual ratings* utilizada por Jhen (1997). Esta técnica intenta llegar al significado de los términos en su contexto (Jhen, 1997) (en nuestro caso, por ejemplo, un alto o bajo nivel de divergencia de ideas durante la decisión de formar el acuerdo de cooperación).

Con el fin de incrementar la fiabilidad y la validez interna de la investigación se recurrió a dos expertos, Juez 1 y Juez 2, que actuasen como codificadores o evaluadores independientes de la interpretación (Krippendorff, 1990; Kang, Kara, Laskey y Seaton, 1993; Royo, 1997; Miquel 2000). Juez 1, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Catedrática de Organización de Empresas, sin perjuicio de su experiencia práctica en gestión, cuenta con una dilatada experiencia docente y académica; Juez 2, Doctor en Economía y Organización de Empresas y Diplomado en Dirección de Empresas por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), cuenta además con una dilatada experiencia práctica en gestión como alto directivo. Aparte de su colaboración como evaluadores en el análisis de contenido contextual, ninguno de los dos ha tenido otra relación con la presente investigación.

Manteniendo la independencia de ambos evaluadores, las transcripciones de las entrevistas se repartieron entre los dos. En sendas reuniones iniciales se discutieron y explicaron a cada uno de ellos los diferentes constructos y sus dimensiones principales tal como se recogen en la Tabla 5.4; y se les proporcionaron los necesarios cuestionarios de interpretación, idénticos al que se presenta en el Anexo 5.III de este capítulo. De esta forma, ambos evaluadores procedieron a su interpretación de los datos y, paralelamente, yo desarrollé mi propia interpretación. En sendas reuniones posteriores discutimos las ligeras divergencias de interpretación iniciales hasta alcanzar las tasas de acuerdo y los alfa de Krippendorff finales. Las tasas de acuerdo y los alfa de Krippendorff finales entre el investigador y los jueces evaluadores para las diferentes dimensiones de cada constructo se presentan en la Tabla 5.5.

Como puede observarse en la dicha tabla, el acuerdo entre el investigador y los evaluadores fue casi total. Aunque en la primera interpretación el acuerdo no era tan elevado, ya era bastante cercano a las tasas finales en la mayoría de las dimensiones de los constructos; sin duda, la discusión inicial de los constructos, de las dimensiones y de los criterios de interpretación contribuyó a tal resultado. Adicionalmente, el acuerdo se incrementó tras la ronda final de discusión de las interpretaciones. Dado el elevado grado de acuerdo final, las medidas a las que se refiere el apartado siguiente se aplicaron sobre la interpretación del investigador.

TABLA 5.5. Tasas de acuerdo y α 's de Krippendorff entre investigador y jueces evaluadores para las diferentes dimensiones de los constructos

CONSTRUCTOS	DIMENSIONES	Tasa de acuerdo	α de Krippendorff
Clase de cooperación	Relación actividades empresa-JV	1	1
	Relación actividades socio-JV	1	1
Área de cooperación	Cadena de Valor de la JV	1	1
	Aportaciones de la empresa a la JV	1	1
Composición del equipo directivo	Características individuales (edad, antigüedad en la empresa, antigüedad en el equipo, nivel educativo, experiencia profesional, experiencia funcional)*	$r_{Inv.-Juez}$ medio = 1	
Dinámica del equipo directivo	Desarrollo procesos de toma de decisiones	1	1
	Identificación del sujeto decisor	1	1
	Conflicto afectivo en procesos de decisión, búsqueda y selección del socio	1	1
	Conflicto cognitivo en procesos de decisión, búsqueda y selección del socio	0'9722	0'945
Percepción dinamismo del entorno	Percepción de cambio de la demanda del sector	1	1
	Percepción de cambio en la competencia	1	1
	Percepción de cambio tecnológico del sector	1	1
	Percepción de internacionalización del sector	1	1
Factores institucionales	Relativos a la relación con el socio (naturaleza de la relación previa con el socio)	1	1
	Internos (experiencia previa en cooperación empresarial, historial anterior de éxito-fracaso en cooperación empresarial, rutinas organizativas)	1	1
	Externos*	$r_{Inv.-Juez}$ medio = 1	
Comprensión o racionalidad de proceso	Racionalidad del proceso de toma de decisiones	1	1
	Racionalidad del proceso de búsqueda de socios potenciales	1	1
	Racionalidad del proceso de selección del socio	0'9642	0'947
Percepción del riesgo	Salvaguardas <i>ex-post</i> o contractuales	1	1
	Interacción	1	1
Implementación del acuerdo	Complementariedad estratégica	1	1
	Complementariedad organizativa	1	1
	Cumplimiento expectativas	1	1
	Cumplimiento expectativas económicas	1	1
Resultados del acuerdo	Cumplimiento expectativas económicas	1	1
	Grado satisfacción	1	1

* Al tratarse de variables nominales abiertas de clasificación (véase el Anexo 5.III) el coeficiente de correlación medio entre la interpretación del investigador y la del juez evaluador refleja el grado de acuerdo de forma más coherente que la tasa de acuerdo o el alfa de Krippendorff.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, conviene precisar las razones que nos llevaron a elegir la Tasa o Porcentaje de Acuerdo y el Alfa de Krippendorff como medidas de acuerdo entre evaluadores. La Tasa de Acuerdo, una medida de fiabilidad ampliamente extendida (Kang, Kara, Laskey y Seaton, 1993; Royo, 1997), se enfoca en un nivel de medida nominal y permite múltiples evaluadores; sin embargo, entre sus debilidades no corrige el acuerdo aleatorio e introduce un considerable sesgo cuando el número de categorías es reducido (Kang, Kara, Laskey y Seaton, 1993). El coeficiente Alfa de Krippendorff, además de ser el único en considerar niveles de medida nominales, ordinales y de intervalo, y de permitir múltiples evaluadores, corrige el acuerdo aleatorio y mantiene la independencia de los evaluadores (Kang, Kara, Laskey y Seaton, 1993).

5.3.3. MEDIDAS

Una vez cuantificados los datos contenidos en las entrevistas seleccionamos las medidas necesarias para proceder al análisis de la evidencia según la técnica del “ajuste de patrón” (Yin, 1994). En este sentido, la aplicación de medida a los datos cuantificados facilita el análisis del patrón de cada caso y la posterior comparación entre los diferentes casos de acuerdo con la lógica de réplica literal y teórica (Yin, 1994).

Dado el escalamiento de las dimensiones y sus variables (véase el Anexo 5.III), la medida seleccionada fue la media aritmética para las diferentes dimensiones y constructos en escalas nominal dicotómica y Likert (Miquel, 2000).

Para la dimensión “factores externos” o “control externo” del constructo relativo a los Factores Institucionales utilizamos la medida propuesta por Dean y Sharfman (1993) y por Sharfman (1998): la medida es la suma de todas las variables excepto “equipo directivo”.

Para el constructo relativo a la Composición del Equipo Directivo aplicamos las medidas que con anterioridad se han utilizado en la literatura (Walsh, 1988; Wiersema y Bantel, 1992; Burke y Steensma, 1998), en cuya discusión nos detendremos brevemente.

En este sentido, Walsh (1988) utiliza el índice de diversidad de Hirschman (1964) como medida de diversidad funcional individual a partir de la experiencia profesional individual. El índice que Hirschman (1964) propone es el siguiente (Walsh, 1988):

$$I = \sqrt{\sum (X_i / X)^2}$$

donde X_i es el número de años de experiencia en una función particular, y X el número total de años de experiencia. El valor de este índice varía entre 0 y 1, acercándose a 0 cuanto más extrema es la diversidad, funcional en este caso, y a 1 cuanto menor es la diversidad funcional.

En línea similar, Wiersema y Bantel (1992) utilizan como medida de diversidad de la especialización educativa del equipo directivo el índice de heterogeneidad de Blau (1977). El índice propuesto por Blau (1977) puede expresarse como (Wiersema y Bantel, 1992):

$$I = 1 - \sum (P_i)^2$$

donde P_i es la proporción de individuos del grupo en la categoría educativa i . El valor de este índice varía entre 0 y 1, acercándose a 0 cuanto menor es la diversidad del grupo, educativa en este caso, y a 1 cuanto más extrema es la diversidad educativa del grupo.

Por su parte, Burke y Steensma (1998) proponen como medida de la diversidad funcional individual el índice de Blau (1977). En este caso, P_i (m_j en la notación de Burke y Steensma, 1998) sería la proporción de tiempo en la función i sobre el total de experiencia profesional del individuo. Valores del índice próximos a 0 reflejarían una menor diversidad, funcional individual en este caso, mientras que valores próximos a 1 indicarían una mayor diversidad funcional del individuo.

A partir de los trabajos de Walsh (1988), Wiersema y Bantel (1992) y Burke y Steensma (1998), las medidas que utilizamos fueron las siguientes:

- La media aritmética de los componentes del grupo para las características de edad del equipo directivo, tiempo de vinculación del equipo a la empresa, tiempo de permanencia o nivel de consolidación del equipo directivo y nivel educativo del equipo (Wiersema y Bantel, 1992).
- Para la especialización funcional individual de los miembros del equipo directivo el índice de Blau (1977) (Burke y Steensma, 1998). Como medida agregada de la especialización funcional del equipo directivo aplicamos la media aritmética de la especialización funcional individual de sus componentes, medida que conceptualmente recoge el grado de heterogeneidad funcional del equipo directivo (Burke y Steensma, 1998). Cabe precisar aquí que los resultados no diferían sustancialmente por el hecho de aplicar el índice de Blau (1977) o el de Hirschman (1964) (véase el capítulo 6); consecuentemente, optamos por el primero porque el

hecho de que sus valores próximos a 0 reflejen una menor diversidad funcional individual y sus valores cercanos a 1 indiquen una mayor diversidad funcional hace más cómoda su utilización al tratarse de una escala directa y, consecuentemente, más intuitiva. Adicionalmente, debido a su variación, mayor cuanto mayor es la diversidad, el índice de Blau (1977) resulta más consistente con la medida agregada de heterogeneidad del equipo, el promedio de los coeficientes de variación, que utilizamos y detallamos a continuación.

- Como medida de la heterogeneidad del equipo directivo utilizamos el coeficiente de variación, definido como el cociente entre la desviación típica y la media (Wiersema y Bantel, 1992), para la edad del grupo, para el tiempo de vinculación de sus componentes a la empresa y para el tiempo de permanencia o nivel de consolidación del equipo directivo. Wiersema y Bantel (1998) señalan que el coeficiente de variación es la medida de heterogeneidad preferida para las escalas de intervalo porque se trata de una medida de escala invariante; el hecho de ser una medida invariante respecto a la media permite calcular el promedio o media aritmética de heterogeneidad del equipo directivo sin introducir distorsiones debidas a la escala.
- Dado el escalamiento categórico de la variable “nivel educativo”, para la medida de heterogeneidad educativa del equipo directivo también optamos por emplear el índice de Blau (1977) (Wiersema y Bantel, 1992).
- Finalmente, como medida de los constructos “comprensión de proceso” e “implementación del acuerdo” utilizamos la media aritmética de sus dimensiones componentes. La media a partir de las dimensiones y la media a partir de las variables componentes del constructo difieren porque mientras la primera medida otorga una ponderación igual a cada dimensión componente independientemente de sus variables constitutivas, la segunda medida corrige el peso de cada dimensión en función de su número de variables componentes (véase el capítulo 6). Recurrimos a la primera medida bajo la asunción de que teóricamente resulta más consistente cargar el peso de representación sobre las dimensiones del constructo que sobre las variables componentes de las mismas.

Por otra parte, además de considerar el constructo Percepción del Dinamismo del Entorno, como puede observarse en la Tabla 5.4, consideramos también el constructo Dinamismo del Entorno. Tal como discutimos en el capítulo 4, mientras el primero de ellos es de naturaleza perceptiva, la naturaleza del segundo es netamente objetiva. El

motivo de la inclusión en la investigación del constructo de naturaleza objetiva era explorar la relación existente entre las percepciones del entorno y la realidad más objetiva de éste, así como las implicaciones de tal relación sobre los procesos en las fases iniciales de formación del acuerdo de cooperación empresarial. Basándonos en la literatura previa, las medidas que pretendíamos utilizar para valorar tal constructo eran las que exponemos a continuación. A partir de series cronológicas de 10 años centradas en el año de formación de cada uno de los acuerdos de la muestra (véase la Tabla 5.2): evolución de la cifra de negocios de la agrupación industrial de la organización de referencia, evolución del empleo en la agrupación industrial de la organización de referencia, evolución de las exportaciones de la agrupación industrial de la empresa de referencia, evolución del gasto total en I+D de la agrupación industrial de la empresa de referencia, evolución del número de empresas en la agrupación industrial de la empresa de referencia y evolución de la cifra de negocios de las 5 mayores empresas de la agrupación industrial de la empresa de referencia (las agrupaciones industriales de cada una de las empresas de referencia de la muestra aparecen recogidas, tanto en la notación de la *Standard Industrial Classification* como en la de la Contabilidad Nacional Española, en la Tabla 5.1). Hemos escrito “que pretendíamos” porque no fue posible obtener las mencionadas series cronológicas. Según fuimos informados por la Delegación Provincial de Dun & Bradstreet, esta organización tan sólo mantenía ficheros históricos de datos de los últimos 5 años. Tras cursar la necesaria solicitud por fax, desde el Servicio de Información a Medida del Instituto Nacional de Estadística (INE) se nos informó de que podían elaborarnos los datos pero con un nivel máximo de desagregación de 4 cifras; un análisis con tal nivel de desagregación carecía de validez al agrupar empresas muy heterogéneas y con actividades muy distantes a las de nuestras organizaciones de referencia.

Finalmente, como se desprende de la lectura de este capítulo dedicado al diseño de la investigación y de sus anexos, no incorporamos medidas para los heurísticos y sesgos cognitivos, y la medida de la percepción del riesgo se limita al número de salvaguardas *ex-post* estipuladas en el contrato del acuerdo de cooperación o en la escritura de inscripción de la empresa mixta.

Tanto los heurísticos y sesgos cognitivos asociados a ellos, como la percepción del riesgo son constructos de naturaleza inobservable y, por lo tanto, sujetos a la problemática de los inobservables (Godfrey y Hill, 1995).

Respecto a los heurísticos y sesgos cognitivos, la mayor parte de trabajos empíricos en el campo de la organización que se han dedicado a su estudio en condiciones reales de campo lo han hecho a partir de informes retrospectivos, limitándose a documentarlos más que a ofrecer medidas de los mismos. Adicionalmente, las escasas propuestas metodológicas para su estudio en condiciones de campo (Schwenk, 1988, 1994) han apostado por las diversas técnicas de mapeado cognitivo y sus difíciles y controvertidas medidas, dejando además pocas dudas de que la garantía de tales técnicas pasa por su aplicación a los procesos en el momento en que éstos se producen (Duhaime y Schwenk, 1985; Schwenk, 1988, 1994). Como ya hemos discutido y argumentado en este mismo capítulo, esta opción resultaba inviable para nosotros.

Por otra parte, tanto en el campo de la organización como fuera de él, hasta donde sabemos, las medidas más operativas disponibles sobre los heurísticos y sesgos cognitivos se derivan de artefactos usados en experimentos de laboratorio (Busenitz y Barney, 1997; Busenitz, 1999; Hodgkinson, Bown, Maule, Glaister y Pearman, 1999; Simon, Houghton, y Aquino, 1999) o de propuestas para su estudio en dicho contexto (Russo y Schoemaker, 1992). Tampoco estas medidas resultaban viables en esta investigación a partir de informes retrospectivos.

Así, como primer paso, en esta investigación nos sumamos a la corriente mayoritaria y nos limitamos a documentarlos allí donde existen indicios de su ocurrencia.

Además, dado lo plausible del modelo que proponemos, nos adherimos también a la perspectiva realista del método científico (Godfrey y Hill, 1995). En consecuencia, a partir de los múltiples trabajos revisados en el capítulo cuarto, secuela de la tradición abierta por Hambrick y Mason (1984), asumimos la idea de que la evidencia empírica de apoyo a una teoría basada en constructos inobservables otorga razones para creer que tales constructos inobservables existen y ejercen influencia (Godfrey y Hill, 1995). En este sentido, a partir de los trabajos revisados en el capítulo 4, la evidencia que vincule

los constructos iniciales del modelo que proponemos y la *performance* del acuerdo de cooperación puede ofrecer credibilidad adicional a los conceptos de heurísticos y sesgos cognitivos.

Respecto a la percepción del riesgo, hasta donde conocemos tampoco hay medidas fuera de los artefactos desarrollados para el contexto de los experimentos de laboratorio o de las aplicables a las diferentes técnicas de mapeado cognitivo en tiempo real. Así, a partir de las fuentes recogidas en la Tabla 5.4, en este estudio, como hemos apuntado, su medida se limita al número de salvaguardas *ex-post* estipuladas en el contrato del acuerdo de cooperación o en la escritura de inscripción de la empresa mixta. Sin embargo, podemos anticipar que la propia medida utilizada, la imposibilidad de acceso a los contratos y/o escrituras de inscripción de las empresas mixtas, y la falta de precisión generalizada combinada con las lagunas de memoria sobre este constructo observadas en todos los informadores clave durante el desarrollo de las distintas entrevistas amenazan seriamente la validez de medida del constructo Percepción del Riesgo y limita la validez de los resultados relativos a este constructo.

**ANEXO 5. I.-
CARTA DE PRESENTACIÓN Y
CUESTIONARIO EUROPARTENARIAT 1998**

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO
REALIZADO EN EUROPARTENARIAT 1998

Valencia, 10 de Noviembre de 1998.

Estimado(s) Sr.(es):

En la Universidad de Valencia, un grupo de investigadores del Departamento de Dirección de Empresas, dirigido por la Dra. Martina Menguzzato Boulard, Catedrática de Universidad, ha iniciado un proyecto de investigación financiado por la CICYT (Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología), que se centra en el análisis de la utilización de acuerdos de cooperación entre empresas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Su empresa ha decidido participar en los encuentros del "Europartenariat", celebrados en Valencia, durante los días 12 y 13 de noviembre de 1998. Esto nos hace suponer que la cooperación entre empresas es una de las opciones estratégicas consideradas por Uds. para el desarrollo y crecimiento de su(s) actividad(es).

En primer lugar nuestro grupo de investigación desea darle la bienvenida a nuestra ciudad, y desearle que estos encuentros sean de gran utilidad para su empresa.

Como Ud. Sabe, la cooperación entre empresas es una opción estratégica muy actual y cada vez más utilizada, que les ofrece numerosas ventajas y que les permite incrementar su potencial y mejorar su competitividad.

Sin embargo, también es conveniente recordar que es una opción compleja y arriesgada. Una relación estrecha y de colaboración entre dos o más empresas, muchas veces competidoras entre sí, encierra una serie de peligros y presenta dificultades, inconvenientes y costes necesarios de asumir.

No obstante, en la actualidad, aún falta mucho para lograr una buena comprensión del funcionamiento de la cooperación y de sus consecuencias, a fin de minimizar los costes e inconvenientes inherentes a dicha opción y evitar los importantes peligros que podrían conllevar.

Precisamente, el objetivo de nuestro proyecto de investigación es contribuir a mejorar la comprensión de la cooperación empresarial. Si lo logramos, como esperamos hacerlo gracias a su colaboración, estaremos encantados de hacerle beneficiario de nuestros resultados.

Por supuesto, le garantizamos la más absoluta reserva y confidencialidad respecto a las respuestas, a la vez que le aseguramos que los datos que nos facilite no serán utilizados más que para la confección de estadísticas. Asimismo, le agradecemos desde este mismo momento su colaboración, a partir de la cual esperamos obtener interesantes conclusiones que le haremos llegar si así lo desea.

Si por cualquier motivo desea contactar con nosotros puede hacerlo en el teléfono 96-3828312/20, extensiones 1635, 1622 ó 1637, donde le atenderán Dña. Sonia Dasí, D. Alejandro Escribá o D. José Anastasio Urra respectivamente, tres de los profesores del Departamento colaboradores en esta investigación.

Agradeciendo nuevamente su colaboración, le saluda atentamente:

Martina Menguzzato Boulard

Catedrática de Organización de Empresas

Universidad de Valencia

CUESTIONARIO ADMINISTRADO EN EUROPARTENARIAT 1998
--

1. Indique, por favor, los siguientes datos generales de su empresa:

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____ Provincia: _____ C.P.: _____

Nacionalidad: _____

Año de fundación de la empresa: _____

Persona de contacto: _____

Cargo de la persona de contacto: _____

Teléfono: ____/____ Fax: ____/____

E-mail: _____ @ _____

Número de empleados: _____ Actividad: _____

Volumen de activos: _____ (Aproximado)

Volumen de facturación: _____ (Aproximado)

Capital social: _____

¿Es una empresa de propiedad familiar? Sí No

Cuota de mercado: _____ (Aproximada)

2. Respecto a la cooperación entre empresas, ¿cuál es la experiencia de su empresa?

- Esta es nuestra primera aproximación a la cooperación. *(PASE A LA PREGUNTA 7)*
- Nunca hemos desarrollado acuerdos de cooperación, pero no es la primera vez que nos los planteamos. *(PASE A LA PREGUNTA 7)*
- Hemos iniciado contactos y negociaciones para lograr un acuerdo de cooperación con otra(s) empresa(s).
- Hemos desarrollado acuerdos de cooperación en alguna ocasión.
- Frecuentemente establecemos acuerdos de cooperación con otras empresas.

3. De las siguientes opciones, señale cuál o cuáles ha utilizado su empresa para poner en práctica los acuerdos de cooperación establecidos:

<input type="checkbox"/> "Joint Venture" o Empresa conjunta	<input type="checkbox"/> Consorcio de exportación
<input type="checkbox"/> Agrupaciones Europeas de Interés Económico o consorcios de empresas	<input type="checkbox"/> Acuerdos de producción conjunta (en instalación común o no)
<input type="checkbox"/> Subcontratación	<input type="checkbox"/> Acuerdos de distribución a Largo Plazo
<input type="checkbox"/> Acuerdos de compra conjunta	<input type="checkbox"/> Acuerdos de investigación y desarrollo
<input type="checkbox"/> Acuerdos de Transferencia de Tecnología	<input type="checkbox"/> Otra (Especificar):

4. Indique el número de acuerdos de cooperación que está desarrollando o ha desarrollado con empresas:

	Competidoras	Proveedores o Clientes	Otros sectores
Españolas			
Extranjeras			

5. Además de acuerdos de cooperación, indique si ha utilizado alguna(s) de estas opciones estratégicas para introducirse en mercados de otros países.

<input type="checkbox"/> Fusiones o adquisiciones de otras empresas	<input type="checkbox"/> Creación de filiales propias por inversión directa.
---	--

6. Respecto a los acuerdos de cooperación realizados, indíquenos los siguientes datos de los más importantes:

	Año de		Núm. de Socios	Participaciones Capital (Si/No)	Núm. empleados del(de los) socio(s)	Nacionalidad del (de los) Socio(s)
	inicio	finaliz				
Primero desarrollado						
Han conseguido sus objetivos previstos: <input type="checkbox"/> Su empresa <input type="checkbox"/> Su(s) socio(s) <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Ninguno						
Más importante						
Han conseguido sus objetivos previstos: <input type="checkbox"/> Su empresa <input type="checkbox"/> Su(s) socio(s) <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Ninguno						
Más reciente						
Han conseguido sus objetivos previstos: <input type="checkbox"/> Su empresa <input type="checkbox"/> Su(s) socio(s) <input type="checkbox"/> Todos <input type="checkbox"/> Ninguno						

7. Señale cuáles de los siguientes motivos son considerados importantes por su empresa en la decisión o en el deseo de establecer acuerdos de cooperación:

- Acceder a recursos financieros.
- Compartir los costes y riesgos de realizar nuevos proyectos.
- Aprovechar o lograr ventajas de tamaño en un aspecto de la actividad de la empresa.
- Mantener o lograr una alta flexibilidad de la empresa.
- Acceder a determinados recursos (técnicos o humanos) necesarios para lograr o mantener ventajas competitivas
- Aprovechar el conocimiento de un socio internacional sobre el mercado y entorno competitivo del país de destino.
- Aprovechar el conocimiento, que otra empresa tiene, de los valores, costumbres y cultura del país de destino
- Adquirir conocimiento tecnológico de su socio
- Aprender del socio determinados procesos o habilidades poseídos por éste.
- Superar barreras de entrada legales. (Exigencia del gobierno del país de destino de la participación de un socio local en las filiales de empresas extranjeras)
- Lograr acuerdos entre empresas en sectores saturados
- Otros:

8. Indique qué tipo de información desearía recibir:

- Informes sobre la influencia de las características de los socios en el desarrollo de los acuerdos de cooperación.
- Problemáticas culturales que se producen en los acuerdos de cooperación.
- Efectos de los acuerdos de cooperación sobre la competitividad general de las empresas participantes.
- Aprendizaje a través de la cooperación entre empresas.

9. Indique qué tipo de colaboración estaría dispuesto a prestar para el desarrollo de estos estudios:

- Contestaría un cuestionario.
 - Atendería entrevistas personales.
 - Permitiría estudios en profundidad de los acuerdos de cooperación desarrollados por mi empresa.
-

**ANEXO 5. II.-
CARTA DE PRESENTACIÓN Y PROTOCOLO
DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO
PARA LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA FINAL



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de Economia

Departament de Direcció d'Empreses
Juan José Renau Piqueras
Avgda. dels Tarongers, s/n
Edific. Departamental Oriental - 1er pis
46021 València
Tel 382 83 12-Fax: 382 83 33

INVESTIGACIÓN:

**PROCESO ORGANIZATIVO
EN LAS FASES INICIALES
DE FORMACIÓN
DE UNA EMPRESA CONJUNTA**

Estimado Sr. [*identificación del gerente en cuestión*]:

Esta investigación forma parte de un proyecto financiado por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT).

El objetivo de la investigación no consiste ni en la evaluación ni en el juicio de las prácticas de gestión generales, sino en la comprensión de experiencias muy puntuales de cooperación empresarial. De la misma forma, no se pretende investigar estilos directivos generales, tan sólo lo acontecido en la situación y contexto de un acuerdo de cooperación concreto.

Igualmente, le informo de que el interés de la investigación tampoco está en los nombres y apellidos de las empresas o personas que protagonizaron la experiencia sino en cómo se desarrolló la experiencia en cuestión.

Por todo lo anterior, **tiene mi compromiso y palabra formales de que cualquier dato o información que me pueda facilitar será tratado bajo la más absoluta confidencialidad, y de que no será utilizado con fines divulgativos bajo ningún caso o pretexto.**

Asimismo, confiando en que pueda serle de utilidad, y bajo las anteriores premisas de confidencialidad de identificación, me comprometo a facilitarle un resumen de los resultados de la investigación.

Y para que así conste, firmo la presente dándole las gracias por su inestimable colaboración.

Fdo. José Anastasio Urra Urbieto

PROTOCOLO DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

En cada una de las entrevistas realizadas se siguió el mismo proceso, de manera que puede decirse que se siguió un proceso de réplica exacta en cada una de las mismas.

Inicialmente se entregó la carta de presentación-compromiso que figura en este mismo anexo a cada uno de los entrevistados. Asimismo, en cada caso se concedieron unos minutos iniciales para su lectura. Junto con la carta mencionada se adjuntó la tarjeta de presentación del investigador, indicando a cada entrevistado que no dudase en ponerse en contacto con el mismo para consultar o aclarar cuantas cuestiones considerase oportunas.

A continuación, siguiendo las recomendaciones de Miller, Cardinal y Glick (1997), intentamos motivar a cada uno de los entrevistados para que nos proporcionasen la información más precisa posible. Con este fin, además de concertar cada entrevista de acuerdo con la agenda del entrevistado, se les aseguró la más estricta confidencialidad basada en el anonimato, se intentó ceñir ajustar la entrevista a una duración que no les resultase incomoda, y se explicó detalladamente a cada uno de ellos la utilidad del estudio. En este sentido profundizamos en la utilidad de disponer de un informe personalizado donde podrían comparar sus prácticas organizativas con las de otras empresas de otros sectores, y donde encontrarían ciertas recomendaciones personalizadas de carácter práctico; asimismo, se estableció el compromiso de remitir tal informe dentro del año en el que se realizó el estudio.

Seguidamente se ofrecieron unas instrucciones mínimas a cada uno de los entrevistados. Fundamentalmente, se animó a cada entrevistado para que siguiese un proceso de “informe libre”. Bajo la opción de “informe libre”, cada informante es estimulado a contestar que no recuerda los datos si de hecho ese es el caso (Miller, Cardinal y Glick, 1997). En este sentido, la naturaleza abierta de la entrevista contribuyó a reforzar la opción de “informe libre”.

Como medida cautelar adicional la entrevista se enfocó, constructo por constructo, en hechos y sucesos lo más objetivos posibles, evitando cuestiones sobre

conceptos abstractos y opiniones de los entrevistados, más sujetas a procesos de atribución ego-protectores (Miller, Cardinal y Glick, 1997).

Adicionalmente, todas las entrevistas fueron grabadas en cinta magnetofónica previo consentimiento de cada uno de los entrevistados. Tenemos que señalar aquí que, contrariamente a la popular y extendida creencia al respecto, todos nuestros entrevistados comprendieron perfectamente la importancia de registrar la entrevista y ninguno de ellos puso objeciones ni se sintió intimidado por la presencia de la grabadora.

Durante toda el desarrollo de cada una de las entrevistas se siguieron las siguientes técnicas de interacción (Laukkanen, 1992):

- Se prestó una atención especial a las cuestiones de generación de “atmósfera”. Por ejemplo, durante los primeros momentos valoramos el protocolo de trato más conveniente en cada caso, recurriendo al “tuteo” en la mayoría de ellos; igualmente, intentamos aparentar una ingenuidad extrema sobre el objeto de estudio, intentando no generar la percepción de que un sentido de respuesta era socialmente más conveniente que otro y buscando que cada entrevistado se sintiese cómodo durante el proceso de entrevista.
- Permitimos un tiempo de respuesta a cada una de las cuestiones en todas las entrevistas.
- Definimos y explicamos las cuestiones en aquellos casos en los que notamos que el entrevistado desarrollaba una interpretación de las mismas ajena a la investigación.
- Intentamos desarrollar una forma de interrogación adecuada al lenguaje natural de los entrevistados. Con el fin de llevar a cabo tal adaptación y evitar los academicismos se practicaron dos entrevistas piloto con sendos expertos del sector textil con una dilatada experiencia en prácticas de cooperación empresarial.
- Igualmente se utilizó una forma de interrogación indirecta y no personal. Con este fin se ensayaron y discutieron las cuestiones objeto de entrevista con la Doctora Menguzzato, Catedrática de Organización de Empresas y directora de esta investigación.

Respecto al contenido, los temas y cuestiones que sirvieron de ancla durante el desarrollo de la entrevista se fueron tratando en el orden expuesto a continuación, dejando las cuestiones más sensibles para la parte final de la entrevista.

- I. **Identificación del acuerdo de *joint venture*:** año de formación de la *joint venture*, nacionalidad y características de la empresa socia, localización geográfica de las instalaciones de la *joint venture*, porcentaje de participación en el capital de la *joint venture* por parte de cada socio, motivos de la empresa para la formación de la *joint venture*, relación entre las actividades de la *joint venture* y las actividades de cada socio, actividades de la cadena de valor desarrolladas por la *joint venture*, tipo de recursos aportados por la empresa de referencia a la *joint venture*.
- II. **Composición del equipo directivo de la empresa de referencia en el momento de la formación del acuerdo en cuestión:** miembros del equipo directivo, cargo de cada miembro, edad de cada miembro, años de vinculación con la empresa de cada miembro, años de cada miembro en el equipo directivo, nivel educativo de cada miembro, años de experiencia profesional de cada miembro, tipo de experiencia profesional de cada miembro.
- III. **Dinámica del equipo directivo de la empresa de referencia durante la formación del acuerdo de cooperación en cuestión:** desarrollo cronológico de los procesos de toma de decisiones, de búsqueda de socios potenciales y de selección de socios; grado de centralización de cada uno de los tres procesos; conflictos personales durante el desarrollo de cada uno de los procesos; conflicto de ideas durante el desarrollo de cada uno de los tres procesos.
- IV. **Configuración del entorno empresarial durante el periodo de formación del acuerdo de cooperación en cuestión:** ritmo de cambio de productos y/o servicios del sector, ritmo de cambio en las prácticas comerciales del sector, previsión de demanda a corto y largo plazo, ritmo de cambio tecnológico del sector, nivel de conocimiento de la competencia, presión de la internacionalización.
- V. **Factores institucionales en el periodo de formación del acuerdo de cooperación en cuestión:** experiencia previa, cuantitativa y cualitativa, en cooperación empresarial; experiencia cooperativa previa con el socio del acuerdo de cooperación en cuestión; relación previa con el socio en el caso de que fuese el primer acuerdo entre las organizaciones; presión de factores institucionales externos en la decisión; prácticas organizativas internas.

- VI. Desarrollo de los procesos de toma de decisiones que condujeron a la formación del acuerdo en cuestión:** profundización en el grado de comprensión de cada uno de los tres procesos.
- VII. Solicitud del preacuerdo (en su caso) y del contrato de *joint venture* o, en su defecto, cláusulas incluidas en el mismo.**
- VIII. Implementación del acuerdo de cooperación en cuestión:** desarrollo de la relación, comunicación entre las partes, confianza de la empresa de referencia en el socio y evolución de ésta, objetivos de las partes y evolución de los mismos durante la relación, conflictos organizativos, imprevistos, cumplimiento de las expectativas de la empresa de referencia.
- IX. Resultados finales del acuerdo en cuestión:** Cumplimiento de las expectativas de la empresa de referencia, grado de satisfacción de la empresa de referencia con el acuerdo, grado de institucionalización de la relación a partir del acuerdo.
- X. Datos de la empresa de referencia en el momento de la formación del acuerdo de cooperación en cuestión:** número de empleados, capital social, volumen de facturación, cuota de mercado, actividad principal y grado de diversificación, año de fundación de la empresa, tipo de organización por propiedad del capital y accionariado.

Tras la conclusión de cada entrevista se solicitó cuanta documentación la empresa estimase facilitarnos. Asimismo, se solicitó permiso para realizar una visita guiada por las instalaciones de cada una de las empresas; este objetivo se cumplió en cuatro de las organizaciones.

Finalmente, en cada caso se planteó la posibilidad de un nuevo contacto, telefónico o personal, para la aclaración de cuestiones que potencialmente pudiesen surgir durante el transcurso de la fase de interpretación de los datos. En ningún caso hubo objeciones a esta petición; con uno de los informadores clave se concertó una segunda entrevista en profundidad siguiendo el mismo protocolo y con otro de ellos la segunda entrevista se mantuvo telefónicamente.

**ANEXO 5. III.-
CUESTIONARIO DE INTERPRETACIÓN Y
CODIFICACIÓN DE VARIABLES**

CUESTIONARIO DE INTERPRETACIÓN



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de Economia

Departament de Direcció d'Empreses
Juan José Renau Piqueras
Avgda. dels Tarongers, s/n
Edific. Departamental Oriental - 1er pis
46021 València
Tel 382 83 12-Fax: 382 83 33

**PROCESO ORGANIZATIVO
EN LAS FASES INICIALES DE FORMACIÓN
DE UNA EMPRESA CONJUNTA**

EMPRESA:

1. IDENTIFICACIÓN DEL ACUERDO DE JV

Año de formación de la JV: _____

Nacionalidad de la empresa socia: _____

Ubicación geográfica de la JV: _____

¿Cuál fue el porcentaje inicial del capital de la JV en el que participaba la empresa focal?: _____

¿Cuáles fueron los motivos de la empresa focal para la formación de la JV: _____

La actividad (negocio) de la JV, ¿coincidía con la actividad (negocio) principal de la empresa focal? _____

La actividad (negocio) de la JV, ¿coincidía con la actividad (negocio) principal de la empresa socia? _____

La JV se formó para operaciones de: I+D Producción Comercialización

Los recursos que la empresa focal aportó a la JV eran de naturaleza:

Tangible (activos físicos) Intangible (conocimiento de diferentes tipos)

2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA FOCAL

Aunque en las PYMES los equipos directivos pueden estar formados por el gerente más los directores de área funcional (administración, financiera, personal, producción, marketing, I+D o técnica), es también frecuente que dentro del equipo directivo estén incluidos miembros del Consejo de Administración o socios de la empresa que, además, puede que se ocupen de algún área funcional.

En el período en el que se tomó la decisión de formar este acuerdo de cooperación (JV) en cuestión, ¿cuántas personas conformaban el equipo directivo de la empresa focal? _____

Cargo en la empresa de cada componente	Edad	Años en la empresa	Años en el equipo directivo	Nivel educativo (EGB, Bachiller, FP, Diplomado, Licenciado, Ingeniero, Master, Doctorado, Doctor, Otros)	Años experiencia profesional	Años experiencia funcional
1						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
2						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
3						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
4						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico

(continúa)

Cargo en la empresa de cada componente	Edad	Años en la empresa	Años en el equipo directivo	Nivel educativo (EGB, Bachiller, FP, Diplomado, Licenciado, Ingeniero, Master, Doctorado, Doctor, Otros)	Años experiencia profesional	Años experiencia funcional
5						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
6						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
7						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
8						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
9						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico
10						Gestión Finanzas/Contabilidad RRHH MK/Comercial Producción I+D/Técnico

3. DINÁMICA DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA FOCAL

En relación a los procesos de formar el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión, de búsqueda de socios potenciales, y de selección de socios:

(0=NO; 1=SI)

1. Los tres procesos se desarrollaron de forma simultánea e indistinta	0	1
2. Aunque se produjeron ciertos solapamientos realizamos los tres procesos de forma bien diferenciada	0	1

El proceso de decisión de formar el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(0=NO; 1=SI)

1. Fundamentalmente fue desarrollado por el máximo responsable de la empresa focal (Gerente, Presidente o similar)	0	1
2. Aunque fue desarrollado por el máximo responsable de la empresa focal (Gerente, Presidente o similar), se mantuvo informado y se consultó a todo el equipo directivo	0	1
3. Se desarrolló con una implicación y participación activas de todo el equipo directivo de la empresa focal	0	1

El proceso de búsqueda de socios potenciales para el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(0=NO; 1=SI)

1. Fundamentalmente fue desarrollado por el máximo responsable de la empresa focal (Gerente, Presidente o similar)	0	1
2. Aunque fue desarrollado por el máximo responsable de la empresa focal (Gerente, Presidente o similar), se mantuvo informado y se consultó a todo el equipo directivo	0	1
3. Se desarrolló con una implicación y participación activas de todo el equipo directivo de la empresa focal	0	1

El proceso de selección del socio final para el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(0=NO; 1=SI)

1. Fundamentalmente fue desarrollado por el máximo responsable de la empresa focal (Gerente, Presidente o similar)	0	1
2. Aunque fue desarrollado por el máximo responsable de la empresa focal (Gerente, Presidente o similar), se mantuvo informado y se consultó a todo el equipo directivo	0	1
3. Se desarrolló con una implicación y participación activas de todo el equipo directivo de la empresa focal	0	1

En la empresa focal, durante el proceso de decisión de formar el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(1=ninguno/a; 2=poco/a; 3=medio; 4=bastante; 5=mucho/a)

1. ¿Cuánto enfrentamiento personal hubo en el equipo directivo?	1	2	3	4	5
2. ¿En qué medida resultaban evidentes los choques de personalidad entre los miembros del equipo directivo?	1	2	3	4	5
3. ¿En qué medida fue tenso el clima entre el equipo directivo?	1	2	3	4	5

(1=ninguno/a; 2=poco/a/s; 3=medio; 4=bastante/s; 5=mucho/a/s)

4. ¿Cuántos desacuerdos hubo en el equipo directivo debido a diferentes ideas relativas a esta decisión?	1	2	3	4	5
5. ¿Cuántas divergencias de ideas hubo sobre las posibles consecuencias de esta decisión?	1	2	3	4	5

En la empresa focal, durante el proceso de búsqueda de socios potenciales para el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(1=ninguno/a; 2=poco/a; 3=medio; 4=bastante; 5=mucho/a)

1. ¿Cuánto enfrentamiento personal hubo en el equipo directivo?	1	2	3	4	5
2. ¿En qué medida resultaban evidentes los choques de personalidad entre los miembros del equipo directivo?	1	2	3	4	5
3. ¿En qué medida fue tenso el clima entre el equipo directivo?	1	2	3	4	5

(1=ninguno/a; 2=poco/a/s; 3=medio; 4=bastante/s; 5=mucho/a/s)

4. ¿Cuántos desacuerdos hubo en el equipo directivo debido a diferentes ideas relativas a la forma de proceder en la búsqueda de socios potenciales?	1	2	3	4	5
5. ¿Cuántas divergencias de ideas hubo sobre las posibles consecuencias de utilizar cada una de las diferentes formas de búsqueda?	1	2	3	4	5

En la empresa focal, durante el proceso de selección del socio final para el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(1=ninguno/a; 2=poco/a; 3=medio; 4=bastante; 5=mucho/a)

1. ¿Cuánto enfrentamiento personal hubo en el equipo directivo?	1	2	3	4	5
2. ¿En qué medida resultaban evidentes los choques de personalidad entre los miembros del equipo directivo?	1	2	3	4	5
3. ¿En qué medida fue tenso el clima entre el equipo directivo?	1	2	3	4	5

(1=ninguno/a; 2=poco/a/s; 3=medio; 4=bastante/s; 5=mucho/a/s)

4. ¿Cuántos desacuerdos hubo en el equipo directivo debido a diferentes ideas sobre los criterios de selección de los posibles socios?	1	2	3	4	5
5. ¿Cuántas divergencias de ideas hubo sobre las posibles consecuencias de seleccionar a cada uno de los diferentes socios potenciales?	1	2	3	4	5

4. ENTORNO EMPRESARIAL

En la industria o sector de la empresa focal, y en el período de tiempo en el que se tomó la decisión de formar el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(1=totamente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indiferente; 4=de acuerdo; 5=totamente de acuerdo)

1. Los productos/servicios se quedaban obsoletos muy lentamente	1	2	3	4	5
2. La empresa rara vez necesitaba cambiar sus prácticas de marketing para mantenerse al nivel de la competencia y/o para adecuarse a las preferencias del mercado	1	2	3	4	5
3. Las demandas y preferencias del mercado eran muy fáciles de pronosticar a corto y medio plazo	1	2	3	4	5
4. Las demandas y preferencias del mercado eran muy fáciles de pronosticar a largo plazo	1	2	3	4	5
5. La empresa debía cambiar con frecuencia su tecnología de producción/servicio para mantenerse al nivel de la competencia y/o para adecuarse a las preferencias del mercado	1	2	3	4	5
6. Podían conocer con precisión las estrategias competitivas de sus competidores	1	2	3	4	5
7. La internacionalización era una condición necesaria para el éxito	1	2	3	4	5

5. FACTORES INSTITUCIONALES

En el momento en que comenzaron a plantearse este acuerdo de cooperación (JV) en la empresa focal:

(1=ninguno; 2=pocos; 3=medio; 4=bastantes; 5=muchos)

1. ¿Cuántos acuerdos de cooperación empresarial previos habían intentado formar?	1	2	3	4	5
2. ¿Cuántos acuerdos de cooperación empresarial tenían vigentes?	1	2	3	4	5
3. ¿Cuántos acuerdos de cooperación empresarial habían concluido ya?	1	2	3	4	5
4. ¿Con cuántos de los acuerdos de cooperación empresarial previos a este se sentían plenamente satisfechos?	1	2	3	4	5

En referencia al socio de este acuerdo de cooperación en cuestión (JV):

(1=ninguno; 2=pocos; 3=medio; 4=bastantes; 5=muchos)

1. ¿Cuántos acuerdos de cooperación anteriores habían realizado con el mismo socio?	1	2	3	4	5
2. ¿En cuántos de los acuerdos de cooperación previos con el mismo socio había habido participación de capital?	1	2	3	4	5

(0=NO; 1=SI)

3. Aunque nunca habían establecido una relación de cooperación empresarial con este socio, antes de este acuerdo era competidor suyo	0	1
4. Aunque nunca habían establecido una relación de cooperación empresarial con este socio, antes de este acuerdo era cliente o proveedor suyo	0	1

Reparto de 100 puntos entre cada uno de estos grupos según la influencia que el sujeto decisor piensa que tuvieron en la decisión de formar este acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

Empresas consultoras y asesoras	
Universidades	
Legislación vigente	
Equipo directivo de la empresa	
Asociaciones empresariales	
Subvenciones y ayudas públicas	
Competidores	

Valoración de las siguientes afirmaciones relativas a la forma interna de operar en la empresa focal:

(1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indiferente; 4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo)

1. En general se dispone de procedimientos para tratar la mayor parte de las situaciones que puedan surgir	1	2	3	4	5
2. Cada cual tiene unas tareas específicas que hacer	1	2	3	4	5
3. Constantemente intentan que las cosas vayan por los cauces adecuados	1	2	3	4	5
4. Realizan informes escritos sobre cómo van las cosas	1	2	3	4	5
5. Los empleados tienen que atenerse a procedimientos de operaciones	1	2	3	4	5
6. Cuando alguien tiene un problema sabe quién es la persona a la que tiene que dirigirse	1	2	3	4	5
7. La gente tiene que consultar a su supervisor antes de hacer las cosas	1	2	3	4	5
8. Una persona puede tomar sus propias decisiones sin consultar con nadie	1	2	3	4	5
9. Se suele funcionar según costumbres bastante arraigadas	1	2	3	4	5

6. PROCESO DE DECISIÓN

Cuando en la empresa focal se estaba planteando la decisión de formar el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión, ¿en qué medida...

(1=de forma muy limitada; 2=de forma limitada; 3=intermedio; 4=de forma bastante extensa; 5=de forma muy extensa)

1. se buscó información sobre el problema u oportunidad?	1	2	3	4	5
2. se examinaron múltiples explicaciones para el problema u oportunidad que motivó la decisión?	1	2	3	4	5
3. se plantearon diferentes escenarios futuros posibles?	1	2	3	4	5
4. se valoraron otras alternativas que pudiesen cubrir el mismo objetivo?	1	2	3	4	5
5. se consideraron diversos criterios de viabilidad para cada una de las distintas alternativas?	1	2	3	4	5

Cuando en la empresa focal se comenzaron a buscar socios potenciales para el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión, ¿en qué medida...

(1=de forma muy limitada; 2=de forma limitada; 3=intermedio; 4=de forma bastante extensa; 5=de forma muy extensa)

1. se acudió a diferentes fuentes de información sobre posibles socios?	1	2	3	4	5
2. se consideraron diferentes posibles socios?	1	2	3	4	5
3. se buscó información sobre cada uno de los distintos socios posibles?	1	2	3	4	5
4. se mantuvieron contactos con cada uno de los distintos socios posibles?	1	2	3	4	5

Cuando en la empresa focal se llevó a cabo la selección del socio para el acuerdo de cooperación (JV) en cuestión, ¿en qué medida...

(1=de forma muy limitada; 2=de forma limitada; 3=intermedio; 4=de forma bastante extensa; 5=de forma muy extensa)

1. se fijaron diferentes criterios de elección?	1	2	3	4	5
2. se consideraron diferentes criterios de compatibilidad (recursos, organización, estrategia, cultura, tamaño, etc.) en la relación?	1	2	3	4	5
3. se identificaron y compararon los objetivos de cada uno de los distintos socios posibles con los de la empresa?	1	2	3	4	5
4. se indagó en las características culturales de cada uno de los distintos socios posibles?	1	2	3	4	5

7. CONTRATO

Señalar cuáles de las siguientes cláusulas se incluyeron en el acuerdo formal de la cooperación: (posibilidad de disponer del contrato)

(0=NO; 1=SI)

Provisiones de asignación de autoridad y responsabilidad entre las partes	0	1
Provisiones de reparto de beneficios	0	1
Informes periódicos sobre toda transacción relevante	0	1
Notificación escrita de cualquier imprevisto y/o transgresión sobre lo acordado	0	1
Provisiones de derechos de recurso a examen y auditoría externos	0	1
Identificación de la información designada de naturaleza unilateralmente confidencial	0	1
No uso de la información bilateralmente confidencial incluso tras la terminación del acuerdo	0	1
Provisiones de terminación del acuerdo	0	1
Provisiones de exoneración de las obligaciones contraídas	0	1
Cláusulas de arbitraje	0	1
Provisiones de derecho a proceso judicial	0	1

8. DESARROLLO DEL ACUERDO

Valoración de las siguientes afirmaciones respecto al desarrollo del acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indiferente; 4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo)

1. La relación con el socio transcurrió en términos amistosos desde el principio	1	2	3	4	5
2. La comunicación con el socio fue abierta y franca desde el principio	1	2	3	4	5
3. La comunicación con el socio fue fluida y frecuente desde el principio	1	2	3	4	5
4. La comunicación entre las partes se deterioró a medida que transcurría la relación	1	2	3	4	5
5. El socio defraudó la confianza que inicialmente se depositó en él	1	2	3	4	5
6. No se dieron cuenta de las verdaderas intenciones del socio hasta que fue demasiado tarde	1	2	3	4	5
7. Conocían los verdaderos objetivos del socio para el acuerdo desde el principio	1	2	3	4	5
8. A medida que el acuerdo transcurría ambas partes se dieron cuenta que sus objetivos les separaban	1	2	3	4	5
9. Cuando se fueron conociendo se dieron cuenta de que no podían entenderse	1	2	3	4	5
10. Hubo demasiados imprevistos para los que no estaban preparados	1	2	3	4	5
11. El acuerdo de cooperación se fue desarrollando según las expectativas de la empresa focal	1	2	3	4	5
12. El esfuerzo que iba suponiendo el "día a día" hizo que el acuerdo perdiese su atractivo	1	2	3	4	5

9. RESULTADOS DEL ACUERDO

Valoración de las siguientes afirmaciones respecto a los resultados del acuerdo de cooperación (JV) en cuestión:

(1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3=indiferente; 4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo)

1. Los resultados del acuerdo cubrieron todas nuestras expectativas	1	2	3	4	5
2. Nuestro grado de satisfacción con el acuerdo fue muy bajo	1	2	3	4	5
3. Este acuerdo abrió la puerta a posteriores nuevas relaciones de cooperación con nuestro socio	1	2	3	4	5

10. LA EMPRESA EN EL MOMENTO DEL ACUERDO DE COOPERACIÓN

Número de empleados: _____

Capital social: _____

¿Era una empresa de propiedad familiar? Sí No

Volumen de activos: _____ (Aproximado)

Volumen de facturación: _____ (Aproximado)

Cuota de mercado: _____ (Aproximada)

Actividad: _____

¿Era una empresa diversificada? Sí No

Año de fundación de la empresa: _____

CODIFICACIÓN DE LAS VARIABLES



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Facultat de Economia

Departament de Direcció d'Empreses
Juan José Renau Piqueras
Avgda. dels Tarongers, s/n
Edific. Departamental Oriental - 1er pis
46021 València
Tel 382 83 12-Fax: 382 83 33

**PROCESO ORGANIZATIVO
EN LAS FASES INICIALES DE FORMACIÓN
DE UNA EMPRESA CONJUNTA**

HOJA DE CÓDIGOS

BLOQUE 1: IDENTIFICACIÓN DEL ACUERDO DE JV

B1_V1	Año de formación de la JV
B1_V2	Nacionalidad de la empresa socia
B1_V3	Ubicación geográfica de la JV
B1_V4	Porcentaje inicial de participación de la empresa focal en la JV
B1_V5	Motivos formación de la JV de la empresa focal
B1_V6	Relación actividades empresa focal-JV (1=vertical; 2=horizontal; 3=simbiótica)
B1_V7	Relación actividades empresa socia-JV (1=vertical; 2=horizontal; 3=simbiótica)
B1_V8	CV de la JV (1=I+D; 2=Producción; 3=MK; 4=Varios)
B1_V9	Aportaciones empresa focal a la JV (1=Tangibles; 2=Intangibles; 3=Ambos)

BLOQUE 2: COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA FOCAL

B2_V1	Nº miembros equipo directivo
B2_V2	Cargo 1
B2_V3	Edad cargo 1
B2_V4	Años vinculación empresa focal cargo 1
B2_V5	Años vinculación equipo directivo cargo 1
B2_V6	Nivel educativo cargo 1(1=EGB; 2=Bachiller/FP; 3=Diplomado; 4=Licenciado; 5=Ingeniero; 6=Máster/Doctorado; 7=Otros)
B2_V7	Años experiencia profesional cargo 1
B2_V8	Años Gestión cargo 1
B2_V9	Años Finanzas/Contabilidad cargo 1
B2_V10	Años RRHH cargo 1
B2_V11	Años Comercial cargo 1
B2_V12	Años Producción/Técnico cargo 1
B2_V13	Años I+D cargo 1
B2_V14	Cargo 2
B2_V15	Edad cargo 2
B2_V16	Años vinculación empresa focal cargo 2
B2_V17	Años vinculación equipo directivo cargo 2
B2_V18	Nivel educativo cargo 2(1=EGB; 2=Bachiller/FP; 3=Diplomado; 4=Licenciado; 5=Ingeniero; 6=Máster/Doctorado; 7=Otros)
B2_V19	Años experiencia profesional cargo 2
B2_V20	Años Gestión cargo 2
B2_V21	Años Finanzas/Contabilidad cargo 2
B2_V22	Años RRHH cargo 2
B2_V23	Años Comercial cargo 2
B2_V24	Años Producción/Técnico cargo 2
B2_V25	Años I+D cargo 2
B2_V26	Cargo 3
B2_V27	Edad cargo 3
B2_V28	Años vinculación empresa focal cargo 3
B2_V29	Años vinculación equipo directivo cargo 3
B2_V30	Nivel educativo cargo 3(1=EGB; 2=Bachiller/FP; 3=Diplomado; 4=Licenciado; 5=Ingeniero; 6=Máster/Doctorado; 7=Otros)
B2_V31	Años experiencia profesional cargo 3
B2_V32	Años Gestión cargo 3
B2_V33	Años Finanzas/Contabilidad cargo 3
B2_V34	Años RRHH cargo 3
B2_V35	Años Comercial cargo 3
B2_V36	Años Producción/Técnico cargo 3
B2_V37	Años I+D cargo 3

(continúa)

B2_V38	Cargo 4
B2_V39	Edad cargo 4
B2_V40	Años vinculación empresa focal cargo 4
B2_V41	Años vinculación equipo directivo cargo 4
B2_V42	Nivel educativo cargo 4(1=EGB; 2=Bachiller/FP; 3=Diplomado; 4=Licenciado; 5=Ingeniero; 6=Máster/Doctorado; 7=Otros)
B2_V43	Años experiencia profesional cargo 4
B2_V44	Años Gestión cargo 4
B2_V45	Años Finanzas/Contabilidad cargo 4
B2_V46	Años RRHH cargo 4
B2_V47	Años Comercial cargo 4
B2_V48	Años Producción/Técnico cargo 4
B2_V49	Años I+D cargo 4
B2_V50	Cargo 5
B2_V51	Edad cargo 5
B2_V52	Años vinculación empresa focal cargo 5
B2_V53	Años vinculación equipo directivo cargo 5
B2_V54	Nivel educativo cargo 5(1=EGB; 2=Bachiller/FP; 3=Diplomado; 4=Licenciado; 5=Ingeniero; 6=Máster/Doctorado; 7=Otros)
B2_V55	Años experiencia profesional cargo 5
B2_V56	Años Gestión cargo 5
B2_V57	Años Finanzas/Contabilidad cargo 5
B2_V58	Años RRHH cargo 5
B2_V59	Años Comercial cargo 5
B2_V60	Años Producción/Técnico cargo 5
B2_V61	Años I+D cargo 5
B2_V62	Cargo 6
B2_V63	Edad cargo 6
B2_V64	Años vinculación empresa focal cargo 6
B2_V65	Años vinculación equipo directivo cargo 6
B2_V66	Nivel educativo cargo 6(1=EGB; 2=Bachiller/FP; 3=Diplomado; 4=Licenciado; 5=Ingeniero; 6=Máster/Doctorado; 7=Otros)
B2_V67	Años experiencia profesional cargo 6
B2_V68	Años Gestión cargo 6
B2_V69	Años Finanzas/Contabilidad cargo 6
B2_V70	Años RRHH cargo 6
B2_V71	Años Comercial cargo 6
B2_V72	Años Producción/Técnico cargo 6
B2_V73	Años I+D cargo 6

BLOQUE 3: DINÁMICA DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA EMPRESA FOCAL

B3_V1	Procesos decisión, búsqueda y selección (1=simultáneos; 2=disjuntos)
B3_V2	Proceso decisión (1=unipersonal/máximo responsable/ centralizado; 2=unipersonal consultivo; 3=equipo participativo/descentralizado)
B3_V3	Proceso búsqueda (1=unipersonal/máximo responsable/centralizado; 2=unipersonal consultivo; 3=equipo participativo/descentralizado)
B3_V4	Proceso selección (1=unipersonal/máximo responsable/centralizado; 2=unipersonal consultivo; 3=equipo participativo/descentralizado)
B3_V5	Enfrentamiento personal proceso decisión (1=ninguno; 5=mucho)
B3_V6	Choques personalidad proceso decisión (1=ninguno; 5=muchos)
B3_V7	Clima tenso proceso decisión (1=ninguno; 5=mucho)
B3_V8	Desacuerdos de ideas proceso decisión (1=ninguno; 5=muchos)
B3_V9	Divergencias de ideas consecuencias decisión (1=ninguna; 5=muchas)

(continúa)

B3_V10	Enfrentamiento personal proceso búsqueda (1=ninguno; 5=mucho)
B3_V11	Choques personalidad proceso búsqueda (1=ninguno; 5=muchos)
B3_V12	Clima tenso proceso búsqueda (1=ninguno; 5=mucho)
B3_V13	Desacuerdos de ideas proceso búsqueda (1=ninguno; 5=muchos)
B3_V14	Divergencias de ideas consecuencias búsqueda (1=ninguna; 5=muchas)
B3_V15	Enfrentamiento personal selección (1=ninguno; 5=mucho)
B3_V16	Choques personalidad selección (1=ninguno; 5=muchos)
B3_V17	Clima tenso selección (1=ninguno; 5=mucho)
B3_V18	Desacuerdos de ideas criterios selección (1=ninguno; 5=muchos)
B3_V19	Divergencias de ideas consecuencias selección (1=ninguna; 5=muchas)

BLOQUE 4: ENTORNO EMPRESARIAL

B4_V1*	Obsolescencia productos/servicios (1=muy lenta; 5=muy rápida)
B4_V2*	Cambios prácticas comerciales (1=escasos; 5=frecuentes)
B4_V3*	Pronóstico demanda C/P (1=muy fácil; 5=muy difícil)
B4_V4*	Pronóstico demanda L/P (1=muy fácil; 5=muy difícil)
B4_V5	Cambios tecnológicos (1=escasos; 5=frecuentes)
B4_V6*	Conocimiento estrategias competencia (1=alto; 5=bajo)
B4_V7	Internacionalización (1=innecesaria; 5=necesaria)

*escala inversa

BLOQUE 5: FACTORES INSTITUCIONALES

B5_V1	Intentos previos formación de acuerdos (1=ninguno; 5=muchos)
B5_V2	Acuerdos previos vigentes (1=ninguno; 5=muchos)
B5_V3	Acuerdos previos concluidos (1=ninguno; 5=muchos)
B5_V4	Acuerdos satisfactorios (1=ninguno; 5=muchos)
B5_V5	Acuerdos previos mismo socio (1=ninguno; 5=muchos)
B5_V6	Acuerdos previos K mismo socio (1=ninguno; 5=muchos)
B5_V7	Relación previa con socio (1=competidor; 2=cliente/proveedor; 3=ninguna)
B5_V8	Influencia empresas consultoras en la decisión
B5_V9	Influencia universidad en la decisión
B5_V10	Influencia legislación en la decisión
B5_V11	Influencia equipo directivo en la decisión
B5_V12	Influencia asociaciones empresariales en la decisión
B5_V13	Influencia subvenciones públicas en la decisión
B5_V14	Influencia competidores en la decisión
B5_V15	Procedimentación (1=baja; 5=alta)
B5_V16	Asignación de tareas (1=baja; 5=alta)
B5_V17	Canales información (1= <i>ad hoc</i> ; 5=preestablecidos)
B5_V18	Informes escritos (1=pocos; 5=muchos)
B5_V19	Formalización de tareas/puestos (1=baja; 5=alta)
B5_V20	Autoridad (1=no estructurada; 5=estructurada)
B5_V21	Consultas supervisor (1=autonomía; 5=dependencia)
B5_V22*	Capacidad decisión (1=autonomía; 5=dependencia)
B5_V23	Rutinas (1=bajas; 5=altas)

*escala inversa

BLOQUE 6: PROCESO DE DECISIÓN

B6_V1	Búsqueda información situación (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V2	Examen múltiples causas origen decisión (1=muy limitado; 5=muy extenso)
B6_V3	Planteamiento distintos escenarios futuros (1=muy limitado; 5=muy extenso)
B6_V4	Planteamiento alternativas diferentes cooperación (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V5	Análisis alternativas (1=muy limitado; 5=muy extenso)
B6_V6	Diferentes fuentes información en búsqueda (1=muy limitado; 5=muy extenso)
B6_V7	Consideración diferentes socios posibles (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V8	Búsqueda información sobre candidatos (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V9	Contactos con candidatos (1=muy limitados; 5=muy extensos)
B6_V10	Fijación criterios elección socios (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V11	Consideración criterios compatibilidad socios (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V12	Identificación objetivos socios y comparación empresa (1=muy limitada; 5=muy extensa)
B6_V13	Estudio características culturales candidatos (1=muy limitado; 5=muy extenso)

BLOQUE 7: CONTRATO

B7_V1	Asignación de autoridad y responsabilidad entre las partes (1=sí; 0=no)
B7_V2	Reparto de beneficios (1=sí; 0=no)
B7_V3	Informes periódicos sobre toda transacción relevante (1=sí; 0=no)
B7_V4	Notificación escrita de cualquier imprevisto y/o transgresión sobre lo acordado (1=sí; 0=no)
B7_V5	Derechos de recurso a examen y auditoría externos (1=sí; 0=no)
B7_V6	Identificación de la información designada de naturaleza unilateralmente confidencial (1=sí; 0=no)
B7_V7	No uso de la información bilateralmente confidencial incluso tras la terminación del acuerdo (1=sí; 0=no)
B7_V8	Terminación del acuerdo (1=sí; 0=no)
B7_V9	Exoneración de las obligaciones contraídas (1=sí; 0=no)
B7_V10	Cláusulas de arbitraje (1=sí; 0=no)
B7_V11	Derecho a proceso judicial (1=sí; 0=no)

BLOQUE 8: DESARROLLO DEL ACUERDO

B8_V1	Relación (1=enemistosa; 5=amistosa)
B8_V2	Comunicación abierta y franca (1=-; 5=+)
B8_V3	Comunicación fluida y frecuente (1=-; 5=+)
B8_V4*	Deterioro paulatino comunicación (1=+; 5=-)
B8_V5*	Socio defraudó confianza (1=+; 5=-)
B8_V6*	Conocimiento tardío intenciones socio (1=+; 5=-)
B8_V7	Conocimiento inicial objetivos socio (1=-; 5=+)
B8_V8*	Divergencia paulatina de objetivos (1=+; 5=-)
B8_V9*	Choque organizativo paulatino (1=+; 5=-)
B8_V10*	Falta previsión (1=+; 5=-)
B8_V11	Desarrollo según expectativas (1=-; 5=+)
B8_V12*	Pérdida atractivo del acuerdo (1=+; 5=-)

*escala inversa

BLOQUE 9: RESULTADOS DEL ACUERDO

B9_V1	Cumplimiento expectativas resultados (1=-; 5=+)
B9_V2*	Grado satisfacción con acuerdo (1=+; 5=-)
B9_V3	Grado de satisfacción con la interacción (1=-; 5=+)

*escala inversa

BLOQUE 10: DATOS EMPRESA FECHA ACUERDO

B10_V1	Número de empleados
B10_V2	Capital social
B10_V3	Volumen de facturación
B10_V4	Cuota de mercado
B10_V5	Actividad principal
B10_V6	Diversificación (1=sí; 0=no)
B10_V7	Año de fundación de la empresa
B10_V8	Propiedad familiar (1=sí; 0=no)

CAPÍTULO 6.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo exponemos y discutimos los resultados de la investigación realizada según el diseño descrito y discutido en el capítulo precedente.

Así, a partir de las transcripciones de las entrevistas, de la documentación y de los datos incluidos en la base de datos generada para los casos de la muestra (Yin, 1994), a modo de estudio e informe de cada uno de los casos componentes de la muestra (Yin, 1994), cada epígrafe de este capítulo, salvo el último de ellos, se dedica a uno de los casos descritos en las Tablas 5.1 y 5.2.

Así, en cada uno de los siete epígrafes iniciales del capítulo se ofrecen los resultados del análisis de cada uno de los siete casos de formación del acuerdo de cooperación.

En el epígrafe final procedemos a la comparación de los casos y a su discusión conjunta (Yin, 1994), así como a la discusión de las principales implicaciones de la investigación en referencia con el marco teórico de partida.

6.1. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN ALFA

A principios de la década de los 90, concretamente en 1993, la organización ALFA decidió establecer una empresa mixta en Fez, Marruecos. Los perfiles organizativo de ALFA y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.1.

Como puede observarse en dicha tabla, en 1993 ALFA era una pequeña organización familiar monoactividad que, enmarcada en el sector químico, se dedicaba a la producción y comercialización de colas y adhesivos destinados al sector del calzado.

TABLA 6.1. Perfil organizativo de la empresa ALFA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Químico SIC: 2891 CNAE: 24620	20	11.000.000	350.000.000	≈ 13 %	Monoactividad	PYME familiar, S. L.

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
Perfil Acuerdo	Internacional	Marroquí	Marruecos	45 %	Configuración estrategia competitiva	Tangibles Intangibles	Producción Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

En palabras del gerente de ALFA, la decisión de formar una *joint venture* en Marruecos «vino provocada porque el periodo 91-92 fueron los años absolutamente peores de toda la historia en cuanto al sector calzado. En el periodo 91-92 esto se hundió por todos los sitios, y entonces, a raíz de ese tocar fondo fue cuando empezamos a decir “bueno, hay que hacer algo para que en estos momentos no nos golpeen tan fuerte. ¿Qué hay que hacer? Hay que salir fuera, no puede fallar todo al mismo tiempo, cuando una cosa esté fallando otra se mantendrá funcionando bien”. Lógicamente, el calzado tiende a ir hacia países en vías de desarrollo donde la mano de obra..., en el calzado, como en el textil, la mano de obra es fundamental y es muy numerosa, entonces tiende a ir hacia países en vía de desarrollo donde la mano de obra es más económica. Entonces fue

cuando surgió la idea de... bueno, aquí hay que hacer algo..., entonces fue cuando saltamos a Marruecos.» (Gerente de ALFA, 17/01/2001).

Podría decirse que el motivo que llevó a ALFA a formar una empresa mixta en Marruecos, que responde a una lógica mixta de dependencia de recursos y estratégica, fue la necesidad de un cambio estratégico, a partir de la reconfiguración de su estrategia competitiva y la iniciación de un proceso de internacionalización de alto compromiso, como respuesta a la amenaza planteada por la crisis económica general doméstica.

Dado que, según el acuerdo inicial al que se llegó con la organización socia, la empresa mixta se dedicaría al negocio de producción y comercialización de colas y adhesivos destinados al sector del calzado, puede decirse que la relación entre ALFA y la empresa mixta era de naturaleza horizontal o competitiva. Sin embargo, la relación entre la empresa mixta y la organización local era de naturaleza simbiótica ya que el negocio de esta última se circunscribía a la producción y comercialización de suelas para calzado, actividad que resulta complementaria en marketing con la desarrollada por la *venture* en cuanto que el adhesivo no forma parte del proceso de transformación de la suela pero los clientes de la segunda actividad lo son también de la primera.

Con base en el mismo acuerdo, las aportaciones iniciales de ALFA a la empresa mixta fueron en forma de maquinaria, de capital, de financiación de materia prima, y de *know how* tecnológico y productivo; o sea, aportaciones tanto de naturaleza tangible como intangible. La organización local también aportó tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en forma de conocimiento-país, mercado y, puesto que el acuerdo contemplaba dejar la gestión de la *venture* en manos del socio local, *know-how* directivo. La *venture* nació cuasiparitaria: un 45% de su capital bajo el control del socio local, un 45% bajo el control de ALFA, y el 10% restante bajo el control de un socio local personal que desarrolló el proceso de búsqueda de socios potenciales.

Por parte de ALFA, el proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado, casi exclusivamente, por su Gerente. Casi exclusivamente porque los procesos de búsqueda y selección del socio local fueron desarrollados, como ya se ha señalado, por una persona ajena a la organización. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de ALFA en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.2.

TABLA 6.2. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de ALFA en la formación de la empresa mixta

COMPOSICIÓN EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
Nº miembros	1
Edad	27,0000
Vinculación del equipo a la empresa	7,0000
Nivel consolidación equipo	7,0000
Nivel educativo equipo	2,0000
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,4898
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	0,7143
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarBlau)	0,0980
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarHirschman)	0,1429
Edad	0,0000
Vinculación empresa	0,0000
Cosolidación equipo	0,0000
Funcional (Blau)	0,4898
Funcional (Hirschman)	0,7143
Educativa (Blau)	0,0000
Educativa (Hirschman)	0,0000
DINAMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Simultáneos
PROCESO DECISIÓN	Centralizado
PROCESO BÚSQUEDA	Externo
PROCESO SELECCIÓN	Centralizado
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	
Conflicto afectivo decisión	-
Conflicto afectivo búsqueda	-
Conflicto afectivo selección	-
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	
Conflicto cognitivo decisión	-
Conflicto cognitivo búsqueda	-
Conflicto cognitivo selección	-
PERCEPCIÓN DINAMISMO ENTORNO	2,7143
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACION	Ninguna
RELACIÓN SOCIO	Ninguna
CONTROL EXTERNO	0
INERCIA INTERNA	4,8889
COMPRENSIÓN PROCESO (Constructo)	1,2308
COMPRENSIÓN PROCESO (Dimensiones)	1,2500
COMPRESION DECISION	1,0000
COMPRESIÓN BÚSQUEDA	1,5000
COMPRESIÓN SELECCIÓN	1,2500
PERCEPCIÓN RIESGO (CONTRATO)	0,3636
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	1,2500
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	1,1500
Interacción	1,6000
Complementariedad estratégica	1,0000
Complementariedad organizativa	1,0000
Cumplimiento expectativas	1,0000
RESULTADOS FINALES	1,0000
Cumplimiento expectativas económicas	1,0000
Grado satisfacción con la interacción	1,0000
Grado satisfacción con los resultados	1,0000

Fuente: Elaboración propia.

En 1993 el gerente de ALFA era una persona de 27 años, con 7 de ellos de experiencia profesional vinculada con la empresa, de los que dedicó los 3 iniciales a funciones administrativo-financieras y los 4 últimos ya a la función gerencial. Consecuentemente, la puntuación en los índices de diversidad funcional es media-baja

(véase la Tabla 6.2). Tratándose de un sujeto decisor individual, lógicamente, la heterogeneidad como equipo es nula. Sin embargo, el índice de heterogeneidad media se ve inflado por la diversidad funcional individual apuntada.

En cuanto a la dinámica según la cual transcurrieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación, de búsqueda de socios potenciales y de selección del socio final se desarrollaron de forma simultánea. El proceso de decisión, y parcialmente el de selección del socio local, fueron desarrollados por el gerente de ALFA de forma totalmente individual y centralizada. Sin embargo, el proceso de búsqueda de socios potenciales fue totalmente ajeno a ALFA; una persona marroquí, sin conexión alguna con ALFA, realizó la búsqueda y, de alguna manera, también la selección del socio. Tal intermediario, posteriormente, entró a participar en un 10% del capital de la *venture*.

Por otra parte, al tratarse de un sujeto decisor individual, el concepto de conflicto, afectivo y cognitivo, no es aplicable a este caso.

El dinamismo del entorno se percibía, por parte del sujeto decisor, medio-alto (2'7143). La percepción de una elevada presión de la internacionalización, junto con una fuerte percepción de imposibilidad de previsión de demanda a largo plazo, contribuyeron fundamentalmente a elevar dicha percepción. Desde un punto de vista más objetivo, el hecho de tratarse de una actividad intermedia cuyos clientes se desenvuelven en un mercado sujeto a las variaciones de la moda, junto con el periodo de crisis económica generalizada, son dos aspectos que probablemente contribuyeron a generar tal percepción.

Dentro de los factores institucionales, ALFA no contaba con experiencia previa de ningún tipo en cooperación empresarial; tampoco había ningún tipo de relación, previa al acuerdo por el que se forjó la sociedad mixta, con el socio local. En cuanto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, no hay indicios de la concurrencia de ninguno de ellos; el gerente recuerda haber tomado la decisión sin más influencias que su libre albedrío. Sin embargo, cabe destacar en este constructo el elevado peso de los factores inerciales internos (4'8889), más tratándose de una organización de tamaño muy reducido en las fechas en cuestión; un estilo directivo autoritario, una orientación de liderazgo estratégico inherente (Harrison y Pelletier, 1997), una toma de decisiones muy centralizada, una pirámide

jerárquica plana y unas costumbres arraigadas convertidas en guías de la gestión contribuían, sin duda, a generar tan fuerte inercia interna.

La muy baja comprensión del proceso de toma de decisiones (1'2308) que llevó a la formación de la empresa mixta podría resumirse perfectamente con las palabras del propio gerente de ALFA: «...aquella decisión fue una decisión muy errónea., entonces se hizo sin información, se hizo más con ilusión, con mi inexperiencia, más que algo meditado y algo pensado; fue una decisión totalmente inexperta., e imprecisa, fue un error; ... no se hizo un estudio muy exhaustivo, si no, efectivamente, no lo hubiéramos hecho.» (Gerente de ALFA, 17/01/2001).

La decisión inicial de formar la sociedad fue una decisión impulsiva y poco reflexionada. Como hemos apuntado, el socio se buscó «a través de un intermediario; una persona se ofreció, era conocedor del mercado, se contactó con ella y., bueno, por un coste buscó., buscó al socio.» (Gerente de ALFA, 17/01/2001). Como criterio de selección del socio local se utilizó una única consideración: «...fue el único que estaba dispuesto a hacer una aportación de capital.» (Gerente de ALFA, 17/01/2001).

Dado que no se buscó ningún tipo de información más allá de la fácilmente disponible, proporcionada por el intermediario local, un perfecto desconocido para ALFA, es muy posible que se incurriese en el heurístico de disponibilidad. De forma similar, ya que tal información fácilmente disponible, proporcionada por el intermediario y por el propio socio, era claramente insuficiente y confirmatoria, es probable que se incurriese en el sesgo de confirmación, descartando todo indicio de información no confirmatoria.

Los indicios apuntan que fue un proceso en el que las diferentes decisiones fueron tomadas bajo un exceso de confianza pronunciado; la decisión se tomó sin conocimiento sobre el país de destino, sin valorar ni analizar otras alternativas posibles, sin conocimiento sobre los socios posibles y sin conocimiento sobre el socio finalmente elegido. Esta conclusión se ve reforzada por un contrato de inscripción de la sociedad moderadamente blindado que pudo reforzar la percepción de confianza, pero no de una confianza basada en el conocimiento mutuo, sino de una confianza que, basada en la disuasión (Gulati, 1995a), se encuentra en el origen del exceso de confianza (Ring y Van de Ven, 1994).

Claramente, en este caso, el proceso inicial pasó su factura posterior; tanto la problemática implementación del acuerdo (1'2500), como sus pésimos resultados finales (1'0000), así lo indican. La problemática de la dinámica que siguió la implementación del acuerdo queda reflejada en los siguientes comentarios del gerente de ALFA: «Pasó que no se eligió al socio adecuado..., el socio lo controlaba todo, y entonces..., estuve tres años sin recibir ni un sólo papel de esa nueva sociedad, no hubo forma de tener acceso a balances, ni a ingresos, ni a gastos, nada de nada de nada..., yo hice viajes exclusivos a ver el resultado de un año y me vine sin que nadie me dijera ni un sólo dato; el asesor..., que mi socio no había dado papeles, mi socio..., que el asesor no trabajaba, entonces me llevaban enredado..., era..., era una continua palabrería que no me conducía a nada..., nada más que a la desesperación de decir: “pero bueno, ¿es que no hay forma de que nadie aquí sea normal?, o sea, ¿son tan marcianos todos?”. Fíjate que no me fiaba nada y para que no supiese lo que formulaba le mandaba los botes de producto cambiado. Ante la duda de..., ante el desconocimiento de saber cómo estaba funcionando, opté por cerrarla. Fue fácil cerrarla porque yo desde aquí suministraba toda la materia prima, entonces en el momento en que yo corté el envío de materia prima, allí cerraron; esa fue la forma de cerrar, yo dejé de enviar producto y allí pararon producción.» (Gerente de ALFA, 17/01/2001).

Adicionalmente, los deficientes resultados finales del acuerdo se vieron agravados por la problemática del cumplimiento de los acuerdos en las transacciones interculturales (Thompson, 1996), especialmente por el desconocimiento de un marco legislativo distinto que, como indica el gerente de ALFA, se convirtió en un problema explícito: «¡Han pasado cuatro años y no he podido liquidar! Él sigue con su negocio de suelas..., y allí está la instalación, parada ya cuatro años y no hay forma de liquidar. Sin poder recurrir al proceso judicial, porque siempre que lo he intentado me han pedido fianzas..., nadie me ha sabido dar el coste..., con lo cual yo sin costes no entro en..., y menos en Marruecos..., o sea, ¡en España sí!, pero en Marruecos no porque seguramente me van a sacar otro montón de dinero y no voy a llegar a ningún sitio... Lo intentó la Oficina Comercial, lo intentó la Embajada, lo ha intentado todo el mundo, y no hay forma de que este tío..., se aclare por ningún sitio..., y ya van cuatro años... Si quiero la maquinaria, la quiere él también..., si quiero el dinero, también lo quiere él... Son todo problemas, son todos pegas, y son todo historias..., entonces yo..., ¡de momento estamos sin liquidar...!» (Gerente de ALFA, 17/01/2001).

En resumen, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón en donde una configuración organizativa inicial de ALFA de baja heterogeneidad media, la ausencia de cualquier tipo de conflicto en las decisiones, la percepción del dinamismo del entorno medio-alto y los fuertes procesos inerciales internos, generan la simultaneidad en unos procesos de toma de decisiones iniciales caracterizados por una muy baja comprensión de proceso. Sin que inicialmente se percibiese la mayor parte del riesgo inherente a un acuerdo de cooperación de estas características, el exceso de confianza probablemente subyacente en tal simplificación de los procesos se vio reforzado por unas expectativas excesivamente optimistas y por una confianza de naturaleza disuasiva y ajena a un conocimiento real de la situación. Los problemas surgieron muy pronto durante la implementación del acuerdo. Los problemas de interacción; la ausencia, no ya de complementariedad estratégica, sino de un conocimiento estratégico de la otra parte; el permanente choque organizativo; y un sinfín de imprevistos directamente vinculados a la dinámica de la relación, con el consiguiente truncamiento de las expectativas iniciales; en conjunto impidieron que la relación superase su etapa de creación de valor. Finalmente, el acuerdo derivó en una serie de comportamientos deshonestos que extinguieron su vida y propiciaron que, para ALFA, sus resultados nunca pasasen de las meras expectativas.

6.2. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN BETA

En 1990 la organización BETA decidió establecer una empresa mixta en Portugal. Los perfiles organizativo de BETA y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.3.

Como se observa en dicha tabla, en 1990 BETA era una organización pequeña-mediana, familiar y monoactividad. Dentro del sector de maquinaria industrial, BETA estaba dedicada a la producción y comercialización de líneas de esmaltado destinadas al sector azulejero.

Según el gerente de BETA, la decisión de formar una *joint venture* en Portugal se tomó «porque nosotros que tenemos vocación exportadora de nuestra maquinaria.., el primer país que está más cerca.., claro, entre Marruecos y Argelia y tal.., el primer país

que está más cerca es Portugal. Además, Portugal también tiene industria azulejera bastante importante..., y claro, es una..., un sitio donde nuestros fabricados, o sea, nuestras máquinas, nuestras líneas de esmaltar podían tener una..., y de hecho lo tenían porque estábamos exportando algo a Portugal.» (Gerente de **BETA**, 16/01/2001).

Podemos decir que aunque el motivo que llevó a **BETA** a la formación de una empresa mixta en Portugal obedece a una lógica mixta de dependencia de recursos y estratégica, la marcada naturaleza estratégica de tal decisión se pone de relieve debido a la proximidad geográfica y estrecho contacto con sus clientes industriales que requiere el buen desarrollo de la actividad de **BETA**. Consecuentemente, se trata del típico acuerdo, cargado de connotaciones estratégicas, para el acceso a un mercado foráneo.

TABLA 6.3. Perfil organizativo de la empresa **BETA** y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Maquinaria Industrial SIC: 3559 CNAE: 29564	50	57.500.000	500.000.000	≈ 50 %	Monoactividad	PYME familiar, S. A.

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
Perfil Acuerdo	Internacional	Portugués	Portugal	50 %	Acceso mercado	Tangibles Intangibles	Producción Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Según el acuerdo inicial al que se llegó con el socio local, la empresa mixta se dedicaría al negocio de producción y comercialización de líneas de esmaltado destinadas al sector del azulejo; consecuentemente, la relación entre **BETA** y la empresa mixta era de naturaleza horizontal o competitiva. No se puede hablar de una relación entre la empresa mixta y la organización local puesto que, como expusimos en el capítulo 5, tal organización local era inexistente; anteriormente, el socio foráneo de la *venture* había desempeñado el cargo de Director de Compras en una empresa del sector azulejero portugués con la que **BETA** había realizado una transacción puntual en fechas previas, pero próximas, a la decisión de formar el acuerdo de cooperación empresarial en cuestión.

También con base en el acuerdo inicial, las aportaciones iniciales de **BETA** a la empresa mixta fueron en forma de capital, de maquinaria, de producto semiterminado, y de *know how* tecnológico y productivo; aportaciones tanto de naturaleza tangible como intangible. Según el acuerdo inicial, el socio local también debía aportar tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en forma de conocimiento-país, conocimiento-mercado y, puesto que el acuerdo contemplaba dejar la gestión de la *venture* en manos del socio local, *know-how* directivo. En este caso, con el 50% del capital suscrito por cada socio, la empresa mixta nació paritaria.

Por parte de **BETA**, el proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado por su equipo directivo. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de **BETA** en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.4.

Como puede observarse en dicha tabla, el equipo directivo de **BETA** que desarrolló el proceso de formación del acuerdo de cooperación estaba conformado por cuatro personas, su Gerente y los tres directivos de área funcional existentes. La edad media del equipo directivo, el tiempo medio de vinculación de sus miembros a **BETA**, el tiempo medio de consolidación del equipo, el nivel educativo medio del equipo y los índices de diversidad funcional de cada uno de sus componentes se recogen, por ese orden, en la Tabla 6.4.

Los efectos de la diversidad en la vinculación de los miembros del equipo a la empresa, de la diversidad educativa de los componentes del equipo y, en menor medida, de la diversidad funcional del equipo, en conjunto contribuyen a elevar la heterogeneidad media del equipo directivo de **BETA** hasta un valor que, sin ser demasiado elevado, alcanza el 0'2886.

En cuanto a la dinámica según la cual transcurrieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación, de búsqueda de socios potenciales y de selección del socio final transcurrieron de forma disjunta y separada, aunque con solapamientos notables entre ellos. El proceso de decisión y el de selección del socio local fueron desarrollados de forma participativa por todo el equipo directivo de **BETA**. Sin embargo, el proceso de búsqueda de socios potenciales fue desarrollado por el Director Comercial en un proceso consultivo desde abajo hacia arriba. El conflicto, tanto afectivo como cognitivo, durante los procesos fue

mínimo ya que los tres procesos se desarrollaron, prácticamente, de forma muy cohesiva a partir del consenso inicial previo.

TABLA 6.4. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de BETA en la formación de la empresa mixta

COMPOSICIÓN EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
N° miembros	4
Edad	44,5000
Vinculación del equipo a la empresa	24,0000
Nivel consolidación equipo	13,5000
Nivel educativo equipo	2,2500
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,4915
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	0,7131
Nivel especialización funcional cargo 2 (Blau)	0,4824
Nivel especialización funcional cargo 2 (Hirschman)	0,7194
Nivel especialización funcional cargo 3 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 4 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 4 (Hirschman)	1,0000
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarBlau)	0,2886
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarHirschman)	0,4090
Edad	0,1355
Vinculación empresa	0,3648
Cosolidación equipo	0,0741
Funcional (Blau)	0,2435
Funcional (Hirschman)	0,8581
Educativa (Blau)	0,6250
Educativa (Hirschman)	0,6124
DINAMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Disjuntos
PROCESO DECISIÓN	Participativo
PROCESO BÚSQUEDA	Consultivo
PROCESO SELECCIÓN	Participativo
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	1,0000
Conflicto afectivo decisión	1,0000
Conflicto afectivo búsqueda	1,0000
Conflicto afectivo selección	1,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	1,0000
Conflicto cognitivo decisión	1,0000
Conflicto cognitivo búsqueda	1,0000
Conflicto cognitivo selección	1,0000
PERCEPCIÓN DINAMISMO ENTORNO	3,5714
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACIÓN	Ninguna
RELACIÓN SOCIO	Ninguna
CONTROL EXTERNO	0
INERCIA INTERNA	3,5556
COMPRESIÓN PROCESO (Constructo)	1,6923
COMPRESIÓN PROCESO (Dimensiones)	1,6667
COMPRESIÓN DECISIÓN	2,0000
COMPRESIÓN BÚSQUEDA	1,2500
COMPRESIÓN SELECCIÓN	1,7500
PERCEPCIÓN RIESGO (CONTRATO)	0,6364
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	1,5833
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	1,4167
Interacción	2,0000
Complementariedad estratégica	1,6667
Complementariedad organizativa	1,0000
Cumplimiento expectativas	1,0000
RESULTADOS FINALES	1,3333
Cumplimiento expectativas económicas	1,0000
Grado satisfacción con la interacción	1,0000
Grado satisfacción con los resultados	2,0000

Fuente: Elaboración propia.

El dinamismo del entorno se percibía alto por parte del sujeto decisor (3'5714). La percepción de una elevada presión de la internacionalización; una fuerte percepción de imposibilidad de previsión de demanda a corto, medio y largo plazo; la percepción de la necesidad de rápidos cambios en las prácticas comerciales y en las tecnologías productivas y de servicio aplicadas para seguir al mercado y/o a la competencia contribuyeron fundamentalmente a elevar dicha percepción. Más objetivamente, se trata de una actividad intermedia cuyos clientes, las empresas azulejeras, operan en un entorno competitivo caracterizado durante la última década por un crecimiento exponencial y una fuerte rivalidad, propiciados por un ritmo de desarrollo tecnológico vertiginoso y por un énfasis creciente en el marketing como armas competitivas; adicionalmente, la proyección de tal situación aguas arriba en el sistema de valor industrial se ve acelerada, sin duda, por la elevada concentración geográfica de la industria y sus proveedores de servicios. En este caso, tales factores probablemente contribuyeron de forma notable a generar la elevada percepción de dinamismo del entorno apuntada.

En cuanto a los factores institucionales, **BETA** no contaba con experiencia previa en cooperación empresarial; su limitada experiencia cooperativa se acercaba más a transacciones puntuales de mercado ya que hasta la fecha del acuerdo en cuestión, como narra su gerente, **BETA** había desarrollado su proceso de internacionalización a través de agentes ajenos: «En la mayoría de los países tenemos un agente que simplemente cobra a comisión, y solemos emplear para eso a alguien., para que no haya dudas con la competencia., normalmente con., con representantes locales de los esmalteros de aquí. Quiero decir, que los esmalteros de aquí tienen la gente por todo el mundo y tienen agentes locales, sus técnicos viajan por todo el mundo prácticamente., y a nosotros nos los proporcionan ellos los agentes locales porque la visita es la misma, quiero decir, emplean un poco más de tiempo, lo nuestro no les da para vivir pero les da para ayudarse a vivir. Entonces tenemos gente que vamos buscando., gente de ese estilo., para que gestione con nuestros viajeros y cuentas.» (Gerente de **BETA**, 16/01/2001). Tampoco había ningún tipo de relación previa con el socio local, más allá del, ya apuntado, contacto puntual con el mismo en calidad de Director de Compras de una organización azulejera portuguesa. En cuanto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, no hay indicios de la concurrencia de ninguno de ellos; el gerente recuerda la decisión libre de influencias ajenas a las derivadas del equipo directivo. Sin embargo, tratándose de una organización de tamaño

reducido en las fechas en cuestión, un peso sustancial de los factores inerciales internos (3'5556) en este constructo podría tener su explicación en una orientación de liderazgo estratégico discrecional (Harrison y Pelletier, 1997), una toma de decisiones relativamente centralizada y unas costumbres arraigadas convertidas en guías de la gestión.

La baja comprensión general del proceso de toma de decisiones (1'6923) que llevó a la formación de la empresa mixta se resume perfectamente en las palabras del propio gerente: «...valoraciones por supuesto se hicieron..., pero ya le digo, en este plan, en un plan muy... No como lo hacemos ahora por ejemplo, ahora tenemos que tomar una decisión y estamos gente y tal. Entonces las decisiones se tomaban un poco más..., no menos pensadas, pero pensadas más rápidamente y un poco más..., en el aire tampoco diría..., más..., a la ligera tampoco porque no se tomaban a la ligera..., pero se tomaban de otra manera, sí; se tomaban pues con unos puntos claves de..., “esto, esto, esto, ¡va!, fuera, vamos adelante”. » (Gerente de BETA, 16/01/2001).

Aunque la decisión inicial de formar la sociedad fue una decisión madurada progresivamente a partir del conocimiento del mercado portugués, probablemente, tal como se desprende de las palabras del gerente de BETA, se incurrió en un proceso de anclaje en la información confirmatoria fácilmente disponible: «Bueno, se buscó información *in situ*. Quiero decir, ya conocíamos..., la información se buscó y ya la teníamos, porque nosotros..., el Director Comercial ya había visitado fábricas en Portugal y les había vendido, conocíamos bastante bien la industria portuguesa, quiero decir, el buscar información... Otro tipo de información no se buscó, pero que las fábricas existían, que estaban allí y que compraban..., que nos podían comprar a nosotros sí.» (Gerente de BETA, 16/01/2001).

Como hemos apuntado, el proceso de búsqueda de socios potenciales fue desarrollado por el director comercial de BETA. Sin embargo, el solapamiento entre el proceso de búsqueda de socios y el proceso de selección, la baja comprensión de ambos procesos, y el proceso de anclaje en la información confirmatoria durante los mismos, tal como expresa el gerente de BETA, resultan notables: «Se realizaron contactos, sí, pero..., quiero decir, posiblemente demasiado explícitos no. No se comparó, la comparación fue implícita; no se fue, se puso en solfa, se habló con este y con el otro y con el otro; se fue hablando con todo el mundo y al final pues dijimos “éste”. Se eligió en un principio y

luego se corroboró esta elección en.., con más visitas allí, visitas de él aquí y toda esa historia.» (Gerente de **BETA**, 16/01/2001). También el criterio de selección del socio local se ancló en la escasa información disponible: «no se hizo un estudio así.., con gráficos y con historias, sino una.., una cosa más bien.., un tanto aleatoria en el sentido de decir “pues en Portugal hay mercado, que lo hay, hay esto y lo otro.., este señor parece que entremos por él y ya está.., y es el único que yo conozco”.» (Gerente de **BETA**, 16/01/2001).

El hecho de que no se buscara información sobre el socio más allá de la fácilmente disponible a partir de la incursión en el mercado portugués resulta un indicio de la utilización del heurístico de disponibilidad. De forma similar, la insuficiencia y el carácter confirmatorio de tal información fácilmente disponible resultan indicios del sesgo de confirmación.

Los indicios apuntan que fueron una búsqueda y selección desarrolladas bajo un exceso de confianza pronunciado. La decisión se tomó con conocimiento sobre el mercado de destino y se produjo una valoración mínima, aunque poco explícita y no analítica, de otras alternativas posibles; sin embargo, el conocimiento sobre los socios posibles y, especialmente, sobre el socio finalmente elegido resultaba claramente insuficiente. La conclusión apuntada se ve reforzada por un contrato de inscripción de la sociedad acorazado que pudo reforzar la percepción de confianza, pero tampoco en este caso de una confianza basada en el conocimiento mutuo, sino de la confianza que, basada en la disuasión (Gulati, 1995a), se encuentra en el origen del exceso de confianza (Ring y Van de Ven, 1994). Adicionalmente, como de nuevo se desprende de las palabras del gerente de **BETA**, el riesgo percibido era bajo y de una naturaleza económica muy limitada: «aunque no fuera de forma explícita, de forma implícita sí que teníamos la historia de que esa cantidad de dinero, aunque se fracasara, y sinceramente yo pienso que se fracasó, no podía influir negativamente en la marcha de nuestra empresa, es decir, que era algo.., era un riesgo muy pequeño para la capacidad que nosotros teníamos.» (Gerente de **BETA**, 16/01/2001). Tal muy pequeño riesgo fue el que se trató de cubrir con el blindaje contractual; no se percibió el riesgo de interacción, ni el derivado del coste de oportunidad de la inversión, ni los más importantes riesgos estratégicos de formación de un competidor y posible pérdida de un mercado creciente en favor de un competidor de nueva creación.

También en este caso, claramente el proceso inicial pasó su factura posterior; tanto la deficiente implementación del acuerdo (1'5833), como sus pésimos resultados finales (1'3333), así lo indican. Sin sobresaltos externos perturbadores de la *performance* del acuerdo (Dean y Sharfman, 1996), la problemática de la dinámica que siguió la implementación del acuerdo queda reflejada en los siguientes comentarios del gerente de **BETA**: «El tema de la confianza es una cosa... No era lo que nosotros esperábamos de él, no sea que fuera un ladrón, y es muy discutible..., pero no respondió a las expectativas que nosotros teníamos... No teníamos información..., no creo que por mala voluntad, pero teníamos problemas de información. A nosotros nos falló él. Y nos falló él, que ya le digo, no en el sentido de que nos engañara vilmente, sino que nos falló por no tener más capacidad.» (Gerente de **BETA**, 17/01/2001).

Adicionalmente, también en este caso los deficientes resultados finales del acuerdo se vieron agravados por la problemática del cumplimiento de los acuerdos en las transacciones interculturales (Thompson, 1996). En la actualidad, como expresa el gerente de **BETA**, el antiguo socio portugués se ha convertido en un competidor directo que ha desplazado a **BETA** del mercado portugués y comenzando su expansión hacia el mercado nacional español: «A medida que lo conocíamos nos dimos cuenta de que él., quería estar sólo. De hecho todos los planos de las partes., de las partes bajas, porque está en la parte baja donde va enganchado el sostén de la esmaltadora, pues es algo que era fruto de muchas experiencias, de muchas pruebas, de muchos estudios, y ya teníamos unos pies diseñados de una manera, unos ángulos y tal., y todo eso ya no es sólo que hubiera qué copiar., porque habíamos instalado estando él allí y ya estando., la empresa ya nos había hecho una línea de esmaltar., tenía., se los entregamos nosotros, siempre bajo escrito pero., tenía todos los planos de toda esa serie de cosas, y de hecho lo está haciendo él.» (Gerente de **BETA**, 17/01/2001). Desde 1992 en litigio amistoso, el acuerdo en cuestión se litigió judicialmente en Portugal 6 años después, en 1998, litigio ganado por **BETA** al resultar en sentencia de condena del socio portugués; actualmente, a pesar de la sentencia, todavía hay una cantidad importante de dinero pendiente de liquidación por parte del socio portugués.

En conclusión, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón en donde una configuración organizativa inicial de **BETA** de intermedia heterogeneidad media, la ausencia de cualquier tipo de conflicto en las decisiones, una percepción del dinamismo del entorno alto y los fuertes procesos inerciales internos, generan unos procesos de toma

de decisiones iniciales caracterizados por una muy baja comprensión de proceso. Sin que inicialmente se percibiese la mayor parte del riesgo inherente a un acuerdo de cooperación de estas características, el exceso de confianza probablemente subyacente en tal simplificación de los procesos se vio reforzado por una confianza de naturaleza disuasiva y ajena a un conocimiento real de la situación. Los problemas surgieron muy pronto durante la implementación del acuerdo. Los problemas de interacción; la ausencia de un conocimiento estratégico de la otra parte; el permanente choque organizativo; y un sinfín de imprevistos, con el consiguiente truncamiento de las expectativas iniciales; en conjunto, y muy temprano, impidieron que la relación superase su etapa de creación de valor. Pronto, el acuerdo derivó hacia un litigio amistoso que extinguió su vida y propició que BETA, además de no ver resultados más allá de las meras expectativas, presenciase la pérdida de un mercado en crecimiento en manos de un competidor forjado a partir del acuerdo.

6.3. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN GAMMA

A principios de la década de los 80 cuatro organizaciones del sector textil-confección español decidieron crear una sociedad mixta, GAMMA, dedicada a la producción y comercialización de mantas, en Puerto Rico. El propósito de tal decisión era el abastecimiento del mercado de los Estados Unidos en unas condiciones privilegiadas de producción y comercialización, puesto que Puerto Rico era uno de los países firmantes del tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

La operación no salió bien, el rápido encarecimiento del dólar a principios de los ochenta la llevó al traste. En palabras de su gerente: «...ponerla en marcha nos llevó pues., alrededor de dos años. Durante esos dos años tuvimos la desgracia de que la paridad con la peseta, que al principio era del entorno de 70-71 pesetas, entonces llegó a la cresta la paridad, y llegó a la cresta y un dólar valía 181 pesetas; claro, difícilmente nuestros artículos., que en su día eran competitivos en el estudio... Cuando pusimos la empresa en marcha era ya inviable porque cualquier cliente prefería continuar comprando en España que comprar en este caso, aunque había ese ahorro que he mencionado antes del tema de aranceles, y de transporte lógicamente, pero... Entonces vimos que el proyecto., que nos habíamos equivocado, no nosotros sino las circunstancias de la

paridad. Entonces aquello fue lo que lo complicó todo.» (Gerente de **GAMMA**, 27/12/2000).

En tales circunstancias, a finales de 1985, tres años después, el equipo directivo de **GAMMA** tomó la decisión que nos ocupa en este caso, decidieron establecer una empresa mixta en México. Los perfiles organizativo de **GAMMA** y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.5.

TABLA 6.5. Perfil organizativo de la empresa **GAMMA** y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Textil SIC: 2299 CNAE: 17543	125	n./d.	n./d.	≈ 5 %	Monoactividad	PYME filial compartida

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
Perfil acuerdo	Internacional	Mejicano	México	15 %	Salida crisis interna	Tangibles Intangibles	I+D Producción Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, en 1985 **GAMMA** era una organización mediana, filial común de cuatro organizaciones españolas y monoactividad. Dentro del sector textil, la actividad de **GAMMA** se circunscribía a la producción y comercialización de mantas para el mercado de los Estados Unidos.

Como expresa el gerente de **GAMMA**, la decisión de formar una *joint venture* en México «...fue una obligación, no fue ninguna decisión libre que pudiéramos tomar. Era el encontrar una persona que pudiera hacerse cargo de las deudas que teníamos., que habíamos contraído en Puerto Rico, y aparte pues siempre pensando que podríamos recuperar parte de., parte de la inversión. No era un momento boyante para repatriar nosotros toda la maquinaria, aparte de eso teníamos unas deudas importantes con los bancos de Puerto Rico, y entonces parte de la compra la utilizamos para cancelar los préstamos que teníamos, y fundamentalmente., el valor prácticamente fue todo destinado a enjuagar los préstamos que teníamos allí; y el excedente nunca lo vimos porque el

excedente era la participación que nosotros teníamos en., en la sociedad nueva de., con los mejicanos.» (Gerente de **GAMMA**, 30/01/2001).

Claramente, el motivo que llevó a **GAMMA** a la formación de una empresa mixta en México obedece a una lógica de dependencia de recursos. No obstante, a pesar de la acentuada percepción de presión ejercida por la situación, el acuerdo obedecía también a cierto propósito estratégico por parte de los directivos de **GAMMA**.

El acuerdo inicial al que se llegó con el socio local contemplaba que la empresa mixta se dedicase al negocio de producción y comercialización de colchas destinadas a los mercados de México y los Estados Unidos. No se puede hablar de una relación entre la empresa mixta y **GAMMA**, la organización de referencia, puesto que, como expusimos en el capítulo 5, tal organización de referencia desapareció a partir del acuerdo. Sin embargo, la relación entre la empresa mixta y la organización local, una de las filiales de un gran Grupo textil mejicano, era de naturaleza horizontal o competitiva ya que los negocios de ambas organizaciones coincidían.

Según contemplaba también el acuerdo inicial, a la empresa mixta **GAMMA** aportaría su maquinaria, su cartera de clientes estadounidenses y *know how* tecnológico-productivo; aportaciones tanto de naturaleza tangible como intangible. Asimismo, el socio local aportaría tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en forma de su cartera de clientes en el mercado estadounidense y en el mercado mejicano, y, puesto que el acuerdo contemplaba dejar la gestión de la *venture* en manos del socio local, en forma de *know-how* directivo. La tercera parte, un socio personal español, aportaría su *know-how* creativo y de diseño. En cuanto a la configuración accionarial de la sociedad mixta, el reparto de su capital, suscrito en un 80% por el socio local, en un 15% por la extinta **GAMMA**, y en el 5% restante por el socio personal, hizo nacer la *venture* muy desequilibrada en favor del socio local.

Como hemos señalado, por parte de **GAMMA**, el proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado por su equipo directivo. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de **GAMMA** en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.6.

TABLA 6.6. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de **GAMMA** en la formación de la empresa mixta

COMPOSICIÓN EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
N° miembros	4
Edad	42,7500
Vinculación del equipo a la empresa	5,0000
Nivel consolidación equipo	5,0000
Nivel educativo equipo	3,0000
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (Blau)	0,2659
Nivel especialización funcional cargo 2 (Hirschman)	0,8568
Nivel especialización funcional cargo 3 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 4 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 4 (Hirschman)	1,0000
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarBlau)	0,1932
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarHirschman)	0,3228
Edad	0,1496
Vinculación empresa	0,0000
Cosolidación equipo	0,0000
Funcional (Blau)	0,0665
Funcional (Hirschman)	0,9642
Educativa (Blau)	0,7500
Educativa (Hirschman)	0,5000
DINAMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Simultáneos
PROCESO DECISIÓN	Participativo
PROCESO BÚSQUEDA	Participativo
PROCESO SELECCIÓN	Participativo
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	1,0000
Conflicto afectivo decisión	1,0000
Conflicto afectivo búsqueda	1,0000
Conflicto afectivo selección	1,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	1,0000
Conflicto cognitivo decisión	1,0000
Conflicto cognitivo búsqueda	1,0000
Conflicto cognitivo selección	1,0000
PERCEPCION DINAMISMO ENTORNO	1,5714
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACIÓN	Poca
RELACIÓN SOCIO	Competidor
CONTROL EXTERNO	0
INERCIA INTERNA	n./d.
COMPRESIÓN PROCESO (Constructo)	1,1538
COMPRESIÓN PROCESO (Dimensiones)	1,1333
COMPRESIÓN DECISIÓN	1,4000
COMPRESIÓN BÚSQUEDA	1,0000
COMPRESIÓN SELECCIÓN	1,0000
PERCEPCION RIESGO (CONTRATO)	n./d.
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	1,9167
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	1,8167
Interacción	2,6000
Complementariedad estratégica	1,0000
Complementariedad organizativa	2,0000
Cumplimiento expectativas	1,6667
RESULTADOS FINALES	1,0000
Cumplimiento expectativas económicas	1,0000
Grado satisfacción con la interacción	1,0000
Grado satisfacción con los resultados	1,0000

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla, el equipo directivo de **GAMMA** que desarrolló el proceso de formación del acuerdo de cooperación estaba conformado por cuatro personas, sus cuatro gerentes mancomunados. La edad media del grupo, el nivel

educativo medio del mismo y los índices de diversidad funcional de cada uno de sus componentes se recogen en la Tabla 6.6. Cabe precisar que el tiempo medio de vinculación de sus miembros a GAMMA y el tiempo medio de consolidación del equipo coinciden con el periodo de funcionamiento de GAMMA, 5 años, puesto que consideramos que en este caso la organización de referencia que desarrolla el proceso de formación del acuerdo es la propia GAMMA.

Los efectos de la diversidad educativa de los componentes del equipo y, en menor medida, de la diversidad en edad del equipo, son los que fundamentalmente contribuyen a elevar la heterogeneidad media del equipo directivo de GAMMA hasta un bajo valor que alcanza el 0'1932.

En cuanto a la dinámica según la cual transcurrieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación, de búsqueda de socios potenciales y de selección del socio final se produjeron de forma simultánea y participativa por parte de los cuatro componentes del equipo. El conflicto, tanto afectivo como cognitivo, durante el proceso fue mínimo ya que éste se desarrolló de forma muy cohesiva a partir del consenso inicial previo inducido por la fuerte presión contextual percibida.

El dinamismo del entorno se percibía bastante bajo por parte del sujeto decisor (1'5714). Tal percepción de bajo dinamismo del entorno se refleja perfectamente en las palabras del gerente de GAMMA: «México no estaba desarrollado, y entonces los concepto de la manta y la colcha no eran.., de un artículo de abrigo sino era.., tenía un multiuso; en el caso de la manta, por allí la utilizaban no solamente como prenda de abrigo sino incluso como decoración. México es un país que no impone la moda y que realmente nosotros siempre.., está por detrás de cualquier mercado europeo; o sea, que los dibujos que hoy van en España pues en el mejor de los casos dentro de tres o cuatro años es cuando tiran en México. México era muy deficitario y entonces.., o sea, era tanta la necesidad que no se paraban a ver el tema del diseño sino.., que había escasez, en este caso, en el tema de los artículos textiles, y la gente incluso.., se ponía a la cola, por decirlo de alguna manera, para que le sirvieran.» (Gerente de GAMMA, 30/01/2001).

En cuanto a los factores institucionales, aunque como tal GAMMA no contaba con experiencia previa en cooperación empresarial, sus directivos disponían, además de la

experiencia desarrollada en la propia **GAMMA**, de una muy limitada experiencia adquirida en sus respectivas matrices. Respecto a la relación previa con el socio local, éste era competidor directo de **GAMMA** en el mercado estadounidense. En cuanto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, no hay indicios de la concurrencia de ninguno de ellos; el gerente recuerda la decisión libre de influencias ajenas a las derivadas del equipo directivo. Respecto a los factores inerciales internos no disponemos de ningún dato.

La muy baja comprensión general del proceso de toma de decisiones (1'1538) que llevó a la formación de la empresa mixta se resume perfectamente en las palabras del propio gerente: «No, tampoco es que indagamos en aquel entonces.., ¡es que no podíamos! Nos centramos en buscar socio.., porque era.., no sé.., es que contra los elementos no puedes luchar, o sea, aunque.., ¿quién sabía en aquel entonces la paridad que iba.., que teníamos cuando fuimos, cuando estuvimos allí, y cuál era al futuro? Era algo que no podíamos prevenir nadie. Simplemente vimos un posible socio muy importante que era este grupo. Que nos conocíamos, simplemente que nos conocíamos.., y el tiempo jugaba en contra nuestra en aquel entonces.» (Gerente de **GAMMA**, 30/01/2001).

En este caso, los indicios de la utilización del heurístico de disponibilidad son muy fuertes; además, el carácter claramente confirmatorio de la escasa información con la que se desarrolló todo el proceso de toma de decisiones, información fácilmente disponible, resulta una evidencia fuerte del sesgo de confirmación.

Adicionalmente, los indicios señalan que fue un proceso desarrollado bajo un elevado exceso de confianza que, sin duda, vino desencadenado por un enmarcado de clara amenaza de la situación de partida. Aunque la decisión se tomó con conocimiento sobre el mercado de destino no se produjo valoración alguna de otras alternativas posibles; el conocimiento sobre socios posibles y, especialmente, sobre el socio finalmente elegido fue inexistente.

De nuevo en este caso, sin duda el proceso inicial pasó su factura posterior; la deficiente implementación del acuerdo (1'9167) y sus pésimos resultados finales (1'0000) así lo indican. Sin sobresaltos externos perturbadores de la *performance* del acuerdo (Dean y Sharfman, 1996), las condiciones iniciales del mismo abrieron la puerta a un

comportamiento flagrantemente oportunista por parte del socio local. La problemática de la dinámica que siguió la implementación del acuerdo queda reflejada en los siguientes comentarios del gerente de GAMMA: «Ellos, al final..., lo que se demostró con el tiempo es que lo que querían era tener nuestra tecnología y aprovecharse de esta tecnología, y después, pues cuando..., a la primera ocasión que tuvieron, entonces nos exigieron un dividendo pasivo, que nosotros no pudimos aportarlo, y fue cuando entonces ellos se quedaron. Fue al final cuando nos dimos cuenta de sus intenciones. O sea, nosotros veíamos que en los negocios..., los negocios en los primeros años tienen pérdidas, que esas las asumían..., es lo normal y lógico..., pero después vimos que..., que ya no ponían toda la carne en el asador. Y ellos..., ellos ya tenían una premeditación de lo que..., que eso ellos no lo pensaron, el tirarnos, en medio año ni en un año, sino que a partir del tercer año es cuando empezamos a darnos cuenta de cual era su objetivo.» (Gerente de GAMMA, 30/01/2001).

Concluyendo, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón en donde una configuración organizativa inicial de GAMMA de baja heterogeneidad media, la ausencia de cualquier tipo de conflicto en las decisiones y una percepción del dinamismo del entorno bajo, generan unos procesos de toma de decisiones iniciales caracterizados por una muy baja comprensión de proceso. Sin que inicialmente se percibiese la mayor parte del riesgo inherente a un acuerdo de cooperación de estas características, el exceso de confianza probablemente subyacente en tal simplificación de los procesos se vio propiciado por una clara percepción de gran amenaza en la situación de partida. Las condiciones iniciales supusieron la base propiciatoria para el comportamiento oportunista del socio local, que acabó descapitalizando el remanente tecnológico de GAMMA.

6.4. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN DELTA

En 1980 la organización DELTA decidió establecer una empresa mixta en Brasil. Los perfiles organizativo de DELTA y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.7.

Como se observa en dicha tabla, en 1980 DELTA era una organización pequeña-mediana, familiar y monoactividad. Dentro del sector químico, la actividad de DELTA se

concentraba en la producción y comercialización de diferentes espumas plásticas destinadas al sector calzado.

TABLA 6.7. Perfil organizativo de la empresa DELTA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Químico SIC: 3069 CNAE: 25130	60	36.000.000	600.000.000	100 %	Monoactividad	PYME familiar, S. L.

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
Perfil Acuerdo	Internacional	Brasileña	Brasil	50 %	Acceso mercado	Tangibles Intangibles	Producción Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

En 1980 DELTA había experimentado un reciente cambio generacional. La nueva generación se hacía cargo del rumbo estratégico de la empresa en un entorno doméstico sin competencia y con una explícita vocación internacional. Como explica su gerente, la decisión de formar una *joint venture* en Brasil se tomó «Porque el mercado de calzado en aquel momento estaba en una expansión tremenda. El mercado nuestro. Nosotros vendemos los..., nosotros hacemos espumas para fabricar zapatos, entonces... Brasil en aquel momento estaba incrementando la producción pues a un ritmo del 30% anual, o sea..., y en este *boom* que hubo participamos nosotros dentro del sector, y aquí era la época del inicio del aperturismo exterior...» (Gerente de DELTA, 24/01/2001).

Sin duda, el motivo que llevó a DELTA a la formación de una empresa mixta en Brasil obedece a una lógica marcadamente estratégica; se trata del típico acuerdo, cargado de connotaciones estratégicas, para el acceso a un mercado foráneo.

Según el acuerdo inicial al que se llegó con el socio local, la empresa mixta se dedicaría al negocio de la producción y comercialización de la gama completa de espumas plásticas destinadas al sector calzado brasileño; consecuentemente, la relación entre DELTA y la empresa mixta era de naturaleza horizontal o competitiva. Por otra parte, la relación entre la empresa mixta y la organización local, un gran Grupo químico brasileño, era de naturaleza simbiótica ya que el negocio de esta última se circunscribía a

la producción y comercialización de adhesivos, plásticos y derivados del caucho destinados fundamentalmente al sector calzado; aunque ambas actividades son tecnológicamente distintas comparten los mismos clientes.

Por otro lado, con base en el acuerdo inicial, las aportaciones de DELTA a la empresa mixta fueron en forma de capital, de maquinaria, de *know how* tecnológico y productivo, y, puesto que el acuerdo contemplaba la gestión compartida de la *venture*, de *know how* directivo; aportaciones tanto de naturaleza tangible como intangible. Por el acuerdo inicial, el socio local también debía aportar tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en forma de conocimiento-país, conocimiento-mercado, una red comercial consolidada y, dado que el acuerdo contemplaba la gestión compartida de la *venture*, *know-how* directivo. En este caso, puesto que cada parte suscribió el 50% del capital, la sociedad mixta nació paritaria.

El proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado, por parte de DELTA, por un grupo formado *ad hoc* por tres personas, los dos gerentes mancomunados de DELTA y un socio de la misma ajeno a la gestión. El grupo constituía familia puesto que ambos gerentes eran hermanos y el socio externo primo de los anteriores. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de DELTA en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.8.

La edad media del equipo directivo, el tiempo medio de vinculación de sus miembros a DELTA, el tiempo medio de consolidación del equipo, el nivel educativo medio del equipo y los índices de diversidad funcional de cada uno de sus componentes se recogen, por ese orden, en la Tabla 6.8.

Los efectos de la diversidad en la vinculación de los miembros del equipo a la empresa, de la diversidad en consolidación del equipo y, en menor medida, de la diversidad educativa del equipo, en conjunto contribuyen a elevar la heterogeneidad media del equipo directivo vinculado a DELTA hasta un índice cuyo elevadísimo valor alcanza el 0'7681.

En cuanto a la dinámica que siguieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación, de búsqueda de

socios potenciales y de selección del socio final transcurrieron de forma disjunta y separada sin solapamientos notables entre ellos.

TABLA 6.8. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de DELTA en la formación de la empresa mixta

COMPOSICIÓN EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
Nº miembros	3
Edad	35,0000
Vinculación del equipo a la empresa	9,6667
Nivel consolidación equipo	9,6667
Nivel educativo equipo	3,6667
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (Blau)	0,4444
Nivel especialización funcional cargo 3 (Hirschman)	0,7454
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CofVarBlau)	0,7681
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CofVarHirschman)	0,9037
Edad	0,2474
Vinculación empresa	1,3892
Cosolidación equipo	1,3892
Funcional (Blau)	0,1481
Funcional (Hirschman)	0,9151
Educativa (Blau)	0,6667
Educativa (Hirschman)	0,5774
DINÁMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Disjuntos
PROCESO DECISIÓN	Participativo
PROCESO BÚSQUEDA	Participativo
PROCESO SELECCIÓN	Participativo
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	2,6667
Conflicto afectivo decisión	4,0000
Conflicto afectivo búsqueda	2,0000
Conflicto afectivo selección	2,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	2,8333
Conflicto cognitivo decisión	3,5000
Conflicto cognitivo búsqueda	2,0000
Conflicto cognitivo selección	3,0000
PERCEPCIÓN DINAMISMO ENTORNO	2,7143
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACIÓN	Ninguna
RELACIÓN SOCIO	Ninguna
CONTROL EXTERNO	10
INERCIA INTERNA	1,3333
COMPRENSIÓN PROCESO (Constructo)	2,3077
COMPRENSIÓN PROCESO (Dimensiones)	2,4167
COMPRESION DECISION	1,0000
COMPRESIÓN BÚSQUEDA	3,7500
COMPRESIÓN SELECCIÓN	2,5000
PERCEPCIÓN RIESGO (CONTRATO)	0,0909
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	3,6667
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	3,4667
Interacción	4,2000
Complementariedad estratégica	3,6667
Complementariedad organizativa	3,0000
Cumplimiento expectativas	3,0000
RESULTADOS FINALES	2,6667
Cumplimiento expectativas económicas	3,0000
Grado satisfacción con la interacción	1,0000
Grado satisfacción con los resultados	4,0000

Fuente: Elaboración propia.

Por parte de **DELTA**, los tres procesos que condujeron a la formación del acuerdo de cooperación en cuestión se desarrollaron de forma participativa por los tres miembros del equipo. En este caso, el conflicto durante los procesos fue muy elevado; los índices de conflicto afectivo y cognitivo ascienden a 2'6667 y 2'8333 respectivamente. En este sentido, como asevera el gerente de **DELTA**: «Había tensión..., ten en cuenta que todo..., en un proceso de estos pues hay..., claro, la gente tiene sus propias ideas, y entonces bueno... Sí, sí, sí. Mi hermano y éste tuvieron unas..., movidas serias. Muy de..., muy de psicología profunda de la persona... En realidad podría decirse que chocaron mucho a nivel personal.» (Gerente de **DELTA**, 24/01/2001).

El dinamismo del entorno se percibía medio-alto (2'7143) por parte del sujeto decisor. La percepción de un mercado en rápido cambio, junto con una fuerte percepción de imposibilidad de previsión de demanda a corto, medio y largo plazo, contribuyeron fundamentalmente a elevar dicha percepción. Desde un punto de vista más objetivo, el hecho ser el periodo en el que se produjo la transición política y económica en España, en el que se comenzó la apertura al exterior desde la anterior autarquía, probablemente contribuyó a generar tal percepción.

En cuanto a los factores institucionales, **DELTA** no contaba con experiencia previa en cooperación empresarial de ningún tipo. Tampoco había ningún tipo de relación, previa a la formación del acuerdo en cuestión, con el socio local. En cuanto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, el gerente recuerda que en la decisión influyó, aunque de forma anecdótica, el marco legislativo nacional: «...en aquella época acabábamos de salir de la época de la dictadura y..., en el 79 fue cuando se liberalizaron las inversiones en el exterior. En España, aunque éramos los únicos fabricantes del tipo de producto este que teníamos, el mercado era pequeño... Pero como en aquella época, te hablo del 79, se pensaba en..., abrieron un poco el bombo que..., “¡pues ahora ya se puede invertir en el extranjero y tal!”..., pues pensamos que sería una aventura.» (Gerente de **DELTA**, 24/01/2001). Por otro lado, en aquel periodo **DELTA** era una empresa tremendamente flexible, con un peso de los factores inerciales internos muy bajo (1'3333); la ausencia de procedimientos, la inexistencia de normalización y el “aire nuevo” introducido como consecuencia del reciente relevo generacional, sin duda, contribuían a ello.

La alta comprensión general del proceso de toma de decisiones (2'3077) que llevó a la formación de la empresa mixta se vio penalizada por la baja comprensión de la decisión de formar el acuerdo de cooperación. Sin embargo, el proceso de selección del socio final y especialmente el proceso de búsqueda de socios potenciales se desarrollaron de forma bastante comprensiva: «Sólo había dos competidores nuestros en Brasil, los dos los contactamos y les visitamos, y creo que nos llevamos una idea muy clara de cuáles eran sus..., sus prácticas. Contactamos con los dos competidores directos y con otra..., una compañía mayor, grande, no hacía el producto nuestro pero actuaba en el mercado que a nosotros nos interesaba, que era el de componentes para la industria del calzado. Y bueno, pues tuvimos una serie de reuniones y de contactos..., ellos vinieron, fuimos, con cada unos de ellos, y al final pues decidimos asociarnos con éste, con los últimos que te he dicho, con la compañía esta grande... Pues porque nosotros..., nuestra estrategia quizás entendimos que a largo plazo o a medio plazo iba a chocar con los intereses de los otros dos. Mientras que con el que elegimos pues parecía que había un..., había una, como se dice hoy en día, sinergia mayor.» (Gerente de DELTA, 24/01/2001).

Los indicios indican que la selección final del socio se asentó en el conocimiento, en el conocimiento que era razonablemente accesible en el contexto en que se produjeron las decisiones. Asimismo, en este caso, los procesos de búsqueda y selección del socio reflejan la intención y los esfuerzos del sujeto decisor para realizar la mejor decisión posible (Simon, 1978). Estos argumentos se refuerzan por un contrato de inscripción de la sociedad muy laxo y por dos indicios de la percepción del riesgo, de naturaleza amplia, que experimentó el sujeto decisor. Así, por un lado, simultáneamente con la formación del acuerdo que nos ocupa, la misma organización DELTA formaba otro acuerdo, cortado con el mismo patrón, en México. Por otra parte, los mismos negociadores del acuerdo en cuestión se implicaron en su implementación y, como explica el gerente de DELTA, recurrieron al control basado en la gestión: «Se nombró un director por cada parte y éstos eran los que tenían la firma, o sea, la decisión. Inicialmente yo era un director y el otro era el Presidente del otro grupo. Después era una persona que contratamos nosotros en España, que iba allí y digamos que era el que defendía nuestros intereses allí..., la parte española..., pero que al mismo tiempo era el director de la..., de la... Esto es un poco ejercer el control.» (Gerente de DELTA, 24/01/2001).

En este caso, la implementación del acuerdo (3'6667) transcurrió sin problemas de interacción, no hubo problemas derivados de la compatibilidad estratégica, ni tampoco

por la falta de complementariedad organizativa. El acuerdo superó la etapa de creación de valor y entró en sucesivos círculos virtuosos de evolución (Doz, 1996). Sin embargo, tras alcanzar sus objetivos asignados al acuerdo, en 1988 las expectativas de DELTA sobre el desarrollo de la relación se vieron truncadas como consecuencia de un sobresalto externo perturbador de la *performance* del acuerdo (Dean y Sharfman, 1996). El socio local padeció una fuerte crisis y el acuerdo atravesó dos años problemáticos; el socio local, a punto de ser absorbido por el mayor Grupo brasileño de química pesada, finalmente entró en quiebra técnica; para DELTA el acuerdo finalizó con la compra de la participación del socio local en la sociedad mixta brasileña: «...hoy una de las empresas más boyantes que tenemos es la brasileña.» (Gerente de DELTA, 24/01/2001).

En conclusión, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón en donde una configuración organizativa inicial de DELTA de muy elevada heterogeneidad media en su equipo directivo, un elevado conflicto en los procesos de toma de decisiones, una percepción del dinamismo del entorno media-alta, una ausencia de inercias internas y una cierta presión externa sobre la decisión inicial, generan unos procesos de toma de decisiones caracterizados por una alta comprensión general. Adicionalmente, tanto en el proceso de formación del acuerdo como durante su implementación, desde DELTA se toman diferentes medidas claramente tendentes a prevenir el riesgo y tratar de asegurar la decisión en su desarrollo. El acuerdo supera sin problemas la etapa de creación de valor, toda su implementación transcurre sin incidencias dignas de mención y los objetivos asignados al mismo por ambas partes se van materializando paulatinamente. Finalmente, ocho años tras su formación, las condiciones contextuales afectan negativamente al socio local y sacuden la evolución del acuerdo; tras dos años de un consecuente litigio amistoso entre las partes, DELTA adquiere la participación de su socio local en la *venture*. La otrora sociedad mixta es, en la actualidad, una de las empresas más boyantes del Grupo DELTA.

6.5. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN LAMBDA

En 1994 una pequeña organización, LAMBDA, decidió establecer una empresa mixta en Madrid. Los perfiles organizativo de LAMBDA y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.9.

TABLA 6.9. Perfil organizativo de la empresa LAMBDA y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Software SIC: 737 CNAE: 72200	10	36.000.000	150.000.000	≈ 40 %	Monoactividad	PYME filial, S. A.

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
Perfil Acuerdo	Nacional	Español	España	60 %	Configuración estrategia competitiva	Tangibles Intangibles	Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en dicha tabla, en 1994 LAMBDA era una pequeña organización monoactividad perteneciente a un grupo empresarial diversificado. Dentro del sector de *software*, LAMBDA se dedicaba al desarrollo y comercialización de *software* para el sector farmacéutico.

Según el gerente de LAMBDA, la decisión de formar una *joint venture* en Madrid «surge como consecuencia de las desavenencias de dos distribuidores nuestros, anteriores, allá en Madrid. Como consecuencia de las desavenencias entre ellos uno de ellos decide irse con la competencia y el segundo pretende quedarse con la totalidad del mercado de Madrid, que es la distribución de programas, nuestros programas de informática, en oficinas de farmacia y... Bueno, ahí no lo estimamos conveniente dejar todo el mercado de Madrid en manos de esta persona, proponemos la formación de una compañía participada parcialmente por nosotros y gerenciada por una persona ajena» (Gerente de LAMBDA, 02/02/2001).

El motivo que llevó a LAMBDA a la formación de una empresa mixta en Madrid obedece a una clara lógica de dependencia de recursos. Inicialmente, la situación de dependencia respecto a uno de sus distribuidores supone una pérdida de control sobre los flujos de recursos y genera una incertidumbre que amenaza la supervivencia de LAMBDA. En respuesta a esta forma de control externo (Pfeffer y Salancik, 1978), LAMBDA trata de gestionar la dependencia y reducir la incertidumbre mediante el

empleo de una estrategia cooperativa (Thompson, 1967) que estructure sus relaciones de intercambio con la distribución en esa área geográfica crucial en su estrategia.

Según el acuerdo inicial al que se llegó con el socio, la empresa mixta se dedicaría a la distribución del producto de LAMBDA en la zona centro del mercado español; consecuentemente, la relación entre LAMBDA y la empresa mixta era de naturaleza vertical. En cuanto a la relación existente entre la organización socia y la sociedad mixta, inicialmente era de naturaleza simbiótica, aunque cabe precisar que temprano durante la fase de implementación del acuerdo la organización socia se disolvió, traspasando sus activos a la sociedad mixta.

También con base en el acuerdo inicial, las aportaciones iniciales de LAMBDA a la empresa mixta fueron en forma de capital, de producto terminado, y del *know how* del producto necesario para su correcta gestión comercial; aportaciones tanto de naturaleza tangible como intangible. Según el acuerdo inicial, el socio local también debía aportar tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en forma de *know-how* comercial y, puesto que el acuerdo contemplaba dejar la gestión de la *venture* en sus manos, de *know-how* directivo. En este caso, LAMBDA suscribió el 60% del capital de la *venture* y la organización socia el 40%.

Por parte de LAMBDA, el proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado por un grupo de cinco personas, conjuntamente por su Consejo de Administración y su equipo directivo. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de LAMBDA en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.10.

El equipo directivo de LAMBDA que desarrolló el proceso de formación del acuerdo de cooperación, como hemos apuntado, estaba conformado por cinco personas: el Presidente de su Consejo de Administración y Presidente del grupo de empresas, el Secretario de su Consejo de Administración y Director General del grupo de empresas, su Gerente y Vocal de su Consejo de Administración, su Director Técnico y su Director Comercial. La edad media de este equipo directivo, el tiempo medio de vinculación de sus miembros a LAMBDA, el tiempo medio de consolidación del equipo, el nivel educativo medio del equipo y los índices de diversidad funcional de cada uno de sus componentes se recogen, por ese orden, en la Tabla 6.10.

TABLA 6.10. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de LAMBDA en la formación de la empresa mixta

COMPOSICION EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
N° miembros	5
Edad	38,8000
Vinculación del equipo a la empresa	11,6000
Nivel consolidación equipo	7,8000
Nivel educativo equipo	2,8000
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,2112
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	0,8881
Nivel especialización funcional cargo 2 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 4 (Blau)	0,1653
Nivel especialización funcional cargo 4 (Hirschman)	0,9136
Nivel especialización funcional cargo 5 (Blau)	0,1528
Nivel especialización funcional cargo 5 (Hirschman)	0,9204
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CofVarBlau)	0,3365
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CofVarHirschman)	0,5249
Edad	0,0782
Vinculación empresa	0,1307
Cosolidación equipo	0,8078
Funcional (Blau)	0,1059
Funcional (Hirschman)	0,9444
Educativa (Blau)	0,5600
Educativa (Hirschman)	0,6633
DINAMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Disjuntos
PROCESO DECISIÓN	Participativo
PROCESO BÚSQUEDA	Participativo
PROCESO SELECCIÓN	Participativo
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	1,0000
Conflicto afectivo decisión	1,0000
Conflicto afectivo búsqueda	1,0000
Conflicto afectivo selección	1,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	1,1667
Conflicto cognitivo decisión	1,0000
Conflicto cognitivo búsqueda	1,0000
Conflicto cognitivo selección	1,5000
PERCEPCIÓN DINAMISMO ENTORNO	3,4286
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACIÓN	Ninguna
RELACIÓN SOCIO	Cliente
CONTROL EXTERNO	65
INERCIA INTERNA	3,2222
COMPRENSIÓN PROCESO (Constructo)	3,8462
COMPRENSIÓN PROCESO (Dimensiones)	3,8333
COMPRENSIÓN DECISIÓN	4,0000
COMPRENSIÓN BÚSQUEDA	4,0000
COMPRENSIÓN SELECCIÓN	3,5000
PERCEPCIÓN RIESGO (CONTRATO)	0,2727
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	4,6667
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	4,6667
Interacción	5,0000
Complementariedad estratégica	4,3333
Complementariedad organizativa	5,0000
Cumplimiento expectativas	4,3333
RESULTADOS FINALES	5,0000
Cumplimiento expectativas económicas	5,0000
Grado satisfacción con la interacción	5,0000
Grado satisfacción con los resultados	5,0000

Fuente: Elaboración propia.

Los efectos de la diversidad en la consolidación del equipo y de la diversidad educativa de sus componentes elevan la heterogeneidad media del equipo directivo de LAMBDA hasta un elevado valor que alcanza el 0'3365.

En cuanto a la dinámica según la cual transcurrieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación, de búsqueda de socios potenciales y de selección del socio final transcurrieron de forma disjunta y separada, y sin solapamientos notables entre ellos. Los tres procesos fueron desarrollados de forma participativa por todo el equipo directivo de LAMBDA, aunque, como indica su gerente: «Digamos que la primera decisión o.., ¡sí!, realmente la primera decisión.., se toma por los responsables.., mi responsable comercial y yo, y avalada un poco por el responsable técnico; digamos que se toma de abajo hacia arriba.» (Gerente de LAMBDA, 02/02/2001).

En este caso, no hay indicios de conflicto afectivo durante los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, sí se experimentó un cierto nivel de conflicto cognitivo (1'1667), especialmente, como se desprende de las palabras del gerente de LAMBDA, durante la selección del socio, ya que este proceso «...un año sí que llegó a durar. Sí, sí. Nos reunimos innumerables veces y se barajaron diferentes alternativas.., ya te digo, un distribuidor, el otro, los dos, buscar otra persona...» (Gerente de LAMBDA, 02/02/2001).

El dinamismo del entorno se percibía alto por parte del sujeto decisor (3'4286). La percepción de una fuerte imposibilidad de previsión de demanda a largo plazo, junto con la percepción de la necesidad de rápidos cambios en las prácticas comerciales y en las tecnologías productivas y de servicio aplicadas para seguir al mercado y/o a la competencia contribuían fundamentalmente a elevar dicha percepción. Más objetivamente, se trata de una actividad intermedia que se desarrolla en un entorno competitivo caracterizado por la presencia de grupos estratégicos bien definidos, pequeñas empresas de *software* y grandes filiales de las grandes multinacionales farmacéuticas, con infranqueables barreras de movilidad entre ellos, fundamentalmente para la transición hacia el segundo de ellos de las empresas ubicadas en el primero; adicionalmente, el ritmo de cambio tecnológico es elevado y con fuertes sacudidas de ruptura periódicas. Además, la faceta del servicio y la estrecha interacción con los clientes, las farmacias, necesaria hacen del marketing un argumento competitivo de naturaleza estratégica.

En cuanto a los factores institucionales, **LAMBDA** no contaba con experiencia previa en cooperación empresarial; su limitada experiencia cooperativa se acercaba más a transacciones puntuales de mercado ya que, hasta la fecha del acuerdo en cuestión, **LAMBDA** había desarrollado su red nacional de distribución a través de agentes externos. En su relación previa al acuerdo en cuestión **LAMBDA** y la organización social mantenían una relación de proveedor-cliente: «Manténíamos una relación comercial; con la persona, que él tenía otra compañía en ese momento... De unos tres años. Sí, con otros productos que no estaban en este sector farmacéutico, en el sector farmacéutico, que es nuestro producto o sector principal de actividad ahora... Con otro producto, pero sí que existía con ellos una relación comercial.» (Gerente de **LAMBDA**, 02/02/2001).

Respecto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, la competencia del grupo estratégico de filiales de las grandes multinacionales farmacéuticas era muy fuerte e influyó de manera decisiva en la decisión. En cuanto a los factores fuente de inercias internas, resulta sorprendente su elevado peso (3'2222) tratándose de una organización de tan reducida dimensión; sin embargo, puede decirse que su magnitud se debe más a una fuerte normalización de procesos en la relación comercial con los agentes externos, que al arraigo de la costumbre o a la existencia de rutinas directivas.

La comprensión general del proceso de toma de decisiones que llevó a la formación de la empresa mixta es muy elevada (3'4286), y, como puede observarse en la Tabla 6.10, los tres procesos resultaron netamente comprensivos: se discuten las decisiones y las alternativas de cada una de ellas, se recurre a herramientas analíticas de apoyo, se confecciona un plan de viabilidad que contempla diversos escenarios, etc. Además, **LAMBDA** implicó en los procesos a distintos elementos de su red de relaciones socioeconómicas: «Sí que llegan a conocer esa., nuestra inquietud y lo que nosotros queríamos hacer o pensábamos al respecto, sí que lo llegan a conocer algunos proveedores, en ese momento nuestros; personas de otras compañías con las que tenemos bastante relación y que ellos, a su vez, pues tienen bastante relación, y que teníamos confianza fruto., fruto de esa relación comercial teníamos confianza; y llegamos a comentar el tema, y les llegamos a pedir opinión y ayuda, incluso para llegar a pensar; ellos que también conocen a otras compañías como nosotros y que podían conocer a posibles interesados o a posibles candidatos., interesados o no., luego ya el interés o no

era más bien resultado de hablar con ellos, pero posibles personas que hubieran reunido el perfil. Sobretudo en el tema de persona pues se fueron tratando de buscar diferentes alternativas, diferentes personas; y de hecho, la sugerencia de esta persona como posible candidato ni siquiera fue nuestra, fue sugerida por una compañía que era un proveedor nuestro, que evidentemente lo conocía a él, nos conocía a nosotros; ¡y nosotros también le conocemos! Entonces, sí, claro que surgen reuniones y.., y toma de decisiones en las que estamos tratando de localizar candidatos idóneos para el tema.» (Gerente de LAMBDA, 02/02/2001).

En este caso, los indicios indican que todo el proceso se asentó en el conocimiento, en el conocimiento que era razonablemente accesible en el contexto en que se produjeron las decisiones. Asimismo, los procesos de búsqueda y selección del socio reflejan la intención y los esfuerzos del sujeto decisor para realizar la mejor decisión posible (Simon, 1978). Estos argumentos se refuerzan por un contrato de inscripción de la sociedad laxo pero con las cláusulas indispensables, acercándose todo el proceso de generación de la relación cooperativa al del equilibrio propuesto por Ring y Van de Ven (1994). Además, la cobertura del riesgo de interacción se establece a partir del control vía participación de capital; vía comportamiento cooperativo (Escribá, 1999); vía una confianza que, basada en el conocimiento desarrollado a partir del contacto previo entre las partes, se asienta sobre la premisa de que, a través de la interacción continuada, las partes aprenden a conocerse, afinan sus respectivas percepciones y expectativas sobre el otro, y desarrollan la confianza en torno a normas de equidad (Gulati, 1995a); y vía gestión compartida en cuanto se refiere a toda decisión estratégica que afectase a la *venture*.

En este caso, también la implementación del acuerdo (4'6667) transcurrió sin problemas de interacción, no hubo problemas derivados de la compatibilidad estratégica, ni tampoco por la falta de complementariedad organizativa. El acuerdo superó la etapa de creación de valor y entró en sucesivos círculos virtuosos de evolución (Doz, 1996). El acuerdo ha cubierto todas las expectativas iniciales de LAMBDA, tanto las relativas a la implementación, como las relativas a los resultados. En la actualidad se han cubierto todos los objetivos que LAMBDA asignó al acuerdo y éste continúa en una evolución plenamente satisfactoria.

En conclusión, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón en donde una configuración organizativa inicial de **LAMBDA** de elevada heterogeneidad media en su equipo directivo, un sustancial conflicto cognitivo en los procesos de toma de decisiones, una percepción del dinamismo del entorno alta, unas inercias internas moderadas y una fuerte presión externa sobre la decisión inicial, generan unos procesos de toma de decisiones caracterizados por una muy alta comprensión a la que contribuye la implicación de distintos elementos del entorno de tarea de **LAMBDA**. Adicionalmente, tanto en el proceso de formación del acuerdo como durante su implementación, desde **LAMBDA** se toman diferentes medidas claramente tendentes a prevenir el riesgo y tratar de asegurar la decisión en su desarrollo. El acuerdo supera sin problemas la etapa de creación de valor, toda su implementación transcurre sin incidencias dignas de mención y los objetivos asignados al mismo por ambas partes se van materializando paulatinamente. Finalmente, el acuerdo prosigue en una evolución plenamente satisfactoria y proyecta una gran sombra de futuro.

6.6. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN OMEGA

En 1996, tras cinco años de relación con un distribuidor francés, la organización **OMEGA** decidió establecer una empresa mixta con el mismo en Francia. Los perfiles organizativo de **OMEGA** y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.11.

TABLA 6.11. Perfil organizativo de la empresa **OMEGA** y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Industrial vidrio SIC: 322 CNAE: 26130	407	719.000.000	2.500.000.000	≈ 60 %	Inicio diversificación relacionada	PYME cooperativa

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor De la JV
Perfil del acuerdo	Internacional	Francés	Francia	60 %	Acceso mercado	Tangibles	Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

En 1996 OMEGA era una organización de naturaleza jurídica cooperativa y de tamaño mediano. La actividad principal de OMEGA se circunscribía, dentro del sector del vidrio reciclado, a la producción y comercialización de artículos ornamentales de vidrio reciclado. Adicionalmente, en tales fechas, OMEGA había comenzado ya a desarrollar, producir y comercializar artículos ornamentales cerámicos, iniciando así la vía estratégica de la diversificación relacionada.

En palabras de su Director de Exportación, OMEGA decide formar una *joint venture* en Francia «...primero porque es el mercado más cercano, y en el cual estábamos introducidos desde hace muchos años ya, de hecho fue el primer mercado al que exportamos. Y por otra parte se dio el hecho de que., la persona que había allí como representante nuestro empezó digamos a., digamos a abandonar todas las líneas que él trabajaba, a concentrarse en nuestro producto, y digamos a trabajar muy bien el mercado.» (Director de Exportación de OMEGA, 31/01/2001).

El motivo que llevó a OMEGA a la formación de una empresa mixta en Francia obedece a una lógica mixta de dependencia de recursos y estratégica. Así, aunque OMEGA trata de gestionar la dependencia y reducir la incertidumbre mediante el empleo de una estrategia cooperativa (Thompson, 1967) que estructure sus relaciones de intercambio con la distribución en esa área geográfica, su vocación estratégica internacional es clara y el mayor compromiso para el acceso a un mercado foráneo patente.

Según el acuerdo inicial al que se llegó con el socio local, la empresa mixta se dedicaría a la distribución del producto de OMEGA; por lo tanto, la relación entre OMEGA y la empresa mixta era de naturaleza vertical. No se puede hablar, en este caso, de una relación entre la organización social y la sociedad mixta puesto que, como apuntamos en el capítulo 5, tal organización traspasa sus activos a la sociedad mixta y, consecuentemente, queda subsumida en el acuerdo.

Las aportaciones iniciales de OMEGA a la empresa mixta fueron de naturaleza tangible, en forma de capital y de producto terminado. Según el acuerdo inicial, el socio local debía aportar tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en

forma de conocimiento-mercado, *know-how* comercial y, puesto que el acuerdo contemplaba dejar la gestión de la *venture* en sus manos, de *know-how* directivo. En este caso, OMEGA suscribió el 60% del capital de la *venture* y el socio local el 40%.

Por parte de OMEGA, el proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado por un grupo de seis personas, su equipo directivo al completo. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de OMEGA en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.12.

El equipo directivo de OMEGA que desarrolló el proceso de formación del acuerdo de cooperación estaba conformado por su Gerente, su Director Comercial, su Director de Exportación, su Director Financiero, su Director Industrial y su Director de Recursos Humanos. La edad media de este equipo directivo, el tiempo medio de vinculación de sus miembros a OMEGA, el tiempo medio de consolidación del equipo, el nivel educativo medio del equipo y los índices de diversidad funcional de cada uno de sus componentes se recogen, por ese orden, en la Tabla 6.12.

Conjuntamente, los efectos de la diversidad en la vinculación de los miembros a la empresa, de la diversidad en la consolidación del equipo, de la diversidad educativa de sus componentes y, en menor medida, de la diversidad funcional de los mismos, elevan la heterogeneidad media del equipo directivo de OMEGA hasta un elevado valor que alcanza el 0'4675.

En cuanto a la dinámica según la cual transcurrieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación y de selección del socio final se produjeron de forma simultánea. Todo el proceso fue desarrollado de forma participativa por todo el equipo directivo de OMEGA. Cabe precisar que en este caso no hubo proceso de búsqueda como tal, la relación previa con el socio generó una amplia base de confianza a partir del conocimiento mutuo y el compromiso recíproco entre las partes: «No, en este caso no hubo búsqueda, digamos que surgió... Tras la relación que teníamos ya de algunos años con esta persona se planteó y... fue cuando digamos..., constituimos la sociedad. Por lo tanto no fue una búsqueda, fue..., no sé cómo definirlo...» (Director de Exportación de OMEGA, 31/01/2001).

TABLA 6.12. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de OMEGA en la formación de la empresa mixta

COMPOSICIÓN EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
Nº miembros	6
Edad	38,1667
Vinculación del equipo a la empresa	13,8333
Nivel consolidación equipo	9,5000
Nivel educativo equipo	3,6667
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (Blau)	0,3967
Nivel especialización funcional cargo 2 (Hirschman)	0,7767
Nivel especialización funcional cargo 3 (Blau)	0,4800
Nivel especialización funcional cargo 3 (Hirschman)	0,7211
Nivel especialización funcional cargo 4 (Blau)	0,4959
Nivel especialización funcional cargo 4 (Hirschman)	0,7100
Nivel especialización funcional cargo 5 (Blau)	0,4986
Nivel especialización funcional cargo 5 (Hirschman)	0,7081
Nivel especialización funcional cargo 6 (Blau)	0,4986
Nivel especialización funcional cargo 6 (Hirschman)	0,7081
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarBlau)	0,4675
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarHirschman)	0,5518
Edad	0,2392
Vinculación empresa	0,5038
Cosolidación equipo	0,6093
Funcional (Blau)	0,3742
Funcional (Hirschman)	0,7832
Educativa (Blau)	0,6111
Educativa (Hirschman)	0,6236
DINAMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Simultáneos
PROCESO DECISIÓN	Participativo
PROCESO BÚSQUEDA	Participativo
PROCESO SELECCIÓN	Participativo
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	1,0000
Conflicto afectivo decisión	1,0000
Conflicto afectivo búsqueda	1,0000
Conflicto afectivo selección	1,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	1,1667
Conflicto cognitivo decisión	1,5000
Conflicto cognitivo búsqueda	1,0000
Conflicto cognitivo selección	1,0000
PERCEPCION DINAMISMO ENTORNO	4,1429
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACIÓN	Moderada
RELACIÓN SOCIO	Distribuidor
CONTROL EXTERNO	0
INERCIA INTERNA	4,2222
COMPRENSIÓN PROCESO (Constructo)	2,0000
COMPRENSIÓN PROCESO (Dimensiones)	1,9500
COMPRENSIÓN DECISIÓN	2,6000
COMPRENSIÓN BÚSQUEDA	1,2500
COMPRENSIÓN SELECCIÓN	2,0000
PERCEPCION RIESGO (CONTRATO)	0,4545
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	4,5833
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	4,5833
Interacción	5,0000
Complementariedad estratégica	4,3333
Complementariedad organizativa	5,0000
Cumplimiento expectativas	4,0000
RESULTADOS FINALES	4,6667
Cumplimiento expectativas económicas	4,0000
Grado satisfacción con la interacción	5,0000
Grado satisfacción con los resultados	5,0000

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, no hay indicios de conflicto afectivo durante los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, sí se experimentó un cierto nivel de conflicto cognitivo (1'1667) a partir de las reticencias de una parte del equipo como consecuencia de las secuelas de una experiencia cooperativa pasada negativa: «La experiencia no fue.., no era muy bien recordada aquí. De hecho eso.., a la hora de proponer al equipo directivo la sociedad de Francia.., pues sabíamos que tenía un peso, que evidentemente algunos de los que estaban en el equipo directivo se acordaban de aquello, y evidentemente dijeron “¡eh, cuidado!.., recordad aquello que nos pasó allá”. Eso tuvo un peso.., no para imposibilitar el que lo pusiéramos en marcha, pero evidentemente se comentó, te lo aseguro además.» (Director de Exportación de OMEGA, 31/01/2001).

El dinamismo del entorno se percibía muy alto por parte del sujeto decisor (4'1429). La percepción de una fuerte imposibilidad de previsión de demanda a corto, medio y largo plazo; la percepción de la necesidad de rápidos cambios en las prácticas comerciales y en las tecnologías productivas y de servicio aplicadas para seguir al mercado y/o a la competencia; la percepción de rápida obsolescencia de productos; y la percepción de fuerte presión de la internacionalización contribuían fundamentalmente a elevar dicha percepción. Más objetivamente, se trata de una organización con una extensa tradición internacional y una perspectiva global del mercado, y que opera en una actividad dedicada al consumo final en un mercado gobernado por los avatares de la moda.

En cuanto a los factores institucionales, OMEGA contaba con cierta experiencia previa en cooperación empresarial de diversos tipos; además, los resultados de su acuerdo de cooperación empresarial pretérito más importante habían sido pésimos. En su relación previa al acuerdo en cuestión OMEGA y la organización socia mantenían una relación de proveedor-distribuidor que se remontaba a cinco años. Respecto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, no encontramos indicios de la presencia de ninguno de ellos; el Director de Exportación de OMEGA recuerda la decisión libre de presiones externas de cualquier tipo. En cuanto a los factores fuente de inercias internas, no resulta sorprendente su elevado peso (4'2222) tratándose de una organización de una dimensión considerable; puede decirse que su magnitud se debe más a una fuerte normalización de procesos y puestos que a la existencia de rutinas o procedimientos en el nivel directivo: «A nivel directivo lo único que hay procedimentado pues puede ser.., pues ciertos flujos de información o..,

digamos.., ciertas reuniones que están procedimentadas, pero la verdad es que lo que realmente está procedimentado, a nivel incluso comercial, es el flujo de los pedidos y el flujo de las reclamaciones.., y evidentemente el diseño y tal... Pero de la función directiva no hay realmente procedimientos.., de cómo dirigir.» (Director de Exportación de OMEGA, 31/01/2001).

La comprensión general del proceso de toma de decisiones que llevó a la formación de la empresa mixta resulta media-alta (2'0000), y en todo caso, como puede observarse en la Tabla 6.10, se ve penalizada por un proceso de búsqueda de socios potenciales poco comprensivo por inexistente. La decisión de formar la *venture* se fue madurando en el transcurso de los cinco años de relación previa con el socio; sin embargo, antes de culminar el proceso se abrió un amplio debate en el seno del equipo directivo, se examinaron otras alternativas y se pensaron las consecuencias e implicaciones que una decisión de tal magnitud podría comportar: «El potencial del mercado francés lo evaluamos, por una parte yendo allí, y por otra, por supuesto, por todos los datos económicos y estadísticos que se pudieron obtener. Pero sobre todo, el potencial de un mercado se ve yendo allí y pisándolo y mirando y.., y visitando tiendas y negocios y tal. Entonces vimos que había un potencial muy muy grande. Eso junto con toda la información económica y estadística que puedes tener. Además, se comentaron otras alternativas, por aquello de.., “pues bueno, tenemos esta posibilidad y vamos a ver qué otras tenemos”, pero en ese momento creímos que esa era la mejor. Como te he dicho antes, lo vimos como una oportunidad que no podíamos dejar pasar, entonces elegimos esa. Fórmulas hay muchísimas.» (Director de Exportación de OMEGA, 31/01/2001).

En este caso, los indicios muestran que todo el proceso se asentó en el conocimiento, en el conocimiento que era razonablemente accesible en el contexto en que se produjeron las decisiones. Asimismo, los procesos de decisión inicial y de selección del socio reflejan la intención y los esfuerzos del sujeto decisor para realizar la mejor decisión posible (Simon, 1978). El proceso de generación de la relación cooperativa se ajusta perfectamente a la secuencia propuesta por Ring y Van de Ven (1992); el elevado compromiso que supone la formación final de la empresa mixta se enmarca perfectamente en el equilibrio de proceso propuesto por Ring y Van de Ven (1994). Estos argumentos se ven reforzados por un contrato de inscripción de la sociedad con múltiples cláusulas. Además, la cobertura del riesgo de interacción, claramente percibido, se establece a partir del control vía participación de capital; vía comportamiento cooperativo

(Escribá, 1999); vía una confianza que, basada en el conocimiento desarrollado a partir del contacto previo entre las partes, se asienta sobre la premisa de que, a través de la interacción continuada, las partes aprenden a conocerse, afinan sus respectivas percepciones y expectativas sobre el otro, y desarrollan la confianza en torno a normas de equidad (Gulati, 1995a); y vía gestión compartida en cuanto se refiere a toda decisión estratégica que afectase a la *venture*: «...nos fuimos conociendo mutuamente y.., y bueno, creo que llegamos a conocer lo suficiente a esta persona como para.., digamos.., dar el paso con más o menos seguridad. Siempre tienes el riesgo, y siempre tienes el temor a.., pero bueno, íbamos con cierta tranquilidad. Que además fue algo que comentamos, “creemos que esta persona no nos va a engañar, como pasó entonces”. Porque claro, como veníamos, ya te he dicho, escaldados de entonces.., ese tema surgió y lo hablamos, “creemos que conocemos lo suficiente a Lionel, que es la persona, como para decir que no nos va a engañar”.» (Director de Exportación de OMEGA, 31/01/2001).

En este caso, la implementación del acuerdo (4'5833) transcurrió sin problemas de interacción, no hubo problemas derivados de la compatibilidad estratégica, ni tampoco por la falta de complementariedad organizativa. El acuerdo, ya antes de la formación de la empresa mixta, superó la etapa de creación de valor y entró en sucesivos círculos virtuosos de evolución (Doz, 1996). El acuerdo ha cubierto todas las expectativas iniciales de OMEGA, tanto las relativas a la implementación, como las relativas a los resultados. En la actualidad se han cubierto todos los objetivos que OMEGA asignó al acuerdo, estos se van renegociando y ajustando a las expectativas de las partes regularmente, y el acuerdo continúa en una evolución plenamente satisfactoria.

En conclusión, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón evolutivo de compromiso progresivo y creciente. La extensa relación entre las partes, asentada en la equidad, en la reciprocidad y en el comportamiento cooperativo (Escribá, 1999) ha venido evolucionando hasta culminar en la formación de la *joint venture*. Aun así, en el momento en que se desarrollan los procesos de toma de decisiones que culminan en la formación de la sociedad mixta, la configuración organizativa inicial de OMEGA de elevada heterogeneidad media en su equipo directivo, un sustancial conflicto cognitivo en los procesos de toma de decisiones, una percepción del dinamismo del entorno muy alta y unas inercias internas moderadas, generan unos procesos de toma de decisiones caracterizados por una alta comprensión y por una clara percepción del riesgo. Adicionalmente, tanto en el proceso de formación del acuerdo como durante su

implementación, desde OMEGA se toman diferentes medidas claramente tendentes a prevenir el riesgo y tratar de asegurar la decisión en su desarrollo. El acuerdo supera sin problemas una nueva etapa de creación de valor, toda su implementación transcurre sin incidencias dignas de mención y los objetivos asignados al mismo por ambas partes se van materializando paulatinamente. Finalmente, el acuerdo prosigue en una evolución plenamente satisfactoria y proyecta una gran sombra de futuro.

6.7. EL CASO DE FORMACIÓN DE UNA EMPRESA MIXTA POR LA ORGANIZACIÓN EPSILON

En 1996, tras dos años de relación con un distribuidor portugués, la organización EPSILON decidió establecer una empresa mixta con el mismo en Portugal. Los perfiles organizativo de EPSILON y del acuerdo de cooperación que desarrolló esta organización se sintetizan en la Tabla 6.13.

Como se aprecia en dicha tabla, en 1996 EPSILON era una organización familiar, monoactividad y de tamaño mediano. La actividad principal de EPSILON se circunscribía, dentro del sector químico, a la producción y comercialización de lacas y barnices industriales destinados, fundamentalmente, al sector del mueble.

TABLA 6.13. Perfil organizativo de la empresa EPSILON y perfil del acuerdo desarrollado por la misma

	Actividad	Empleados	Capital Social (Pts.)	Facturación (Pts.)	Cuota Mdo.	Ámbito Actividad	Tipo Empresa
Perfil organizativo	Químico SIC: 2851 CNAE: 24301	45	10.000.000	1.300.000.000	≈ 7 %	Monoactividad	PYME familiar, S. A.

	Tipo JV	Socio	Ubicación JV	Capital Inicial en la JV	Motivos Acuerdo	Recursos Aportados	Cadena de Valor de la JV
Perfil del acuerdo	Internacional	Portugués	Portugal	50 %	Acceso mercado	Tangibles Intangibles	Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Según su gerente, **EPSILON** decide formar una *joint venture* en Portugal «...porque en un momento determinado, cuando empezamos los negocios allí, los empezamos a través de una empresa portuguesa que actuó como distribuidora nuestra y en un momento, pues al cabo de un par de años de trabajar de esta manera, pues vimos la necesidad o la conveniencia de participar nosotros allí. Entonces nos vendieron un 50% de aquella pequeña sociedad que es una comercial. Por nuestra parte teníamos interés porque era una manera de tener una mejor participación en el mercado, o sea, considerábamos que si nosotros trabajamos a través de este distribuidor, este distribuidor siempre..., en cualquier momento pues podía tener unos intereses que no fueran realmente los nuestros, o no apoyar más nuestros intereses y apoyar más otros, porque era una empresa que podía comercializar todo clase de productos. Consideramos que era una manera de tener digamos más presencia y mas importancia allí.» (Gerente de **EPSILON**, 23/01/2001).

El motivo que llevó a **EPSILON** a la formación de una empresa mixta en Portugal obedece a una lógica mixta de dependencia de recursos y estratégica. **EPSILON** trata de gestionar la dependencia y reducir la incertidumbre mediante el empleo de una estrategia cooperativa (Thompson, 1967) que estructure sus relaciones de intercambio con la distribución en esa área geográfica, pero, al mismo tiempo, el compromiso estratégico con el acceso a un mercado foráneo resulta patente.

Según el acuerdo inicial al que se llegó con el socio local, la empresa mixta se dedicaría a la distribución del producto de **EPSILON**; por lo tanto, la relación entre **EPSILON** y la empresa mixta era de naturaleza vertical. No se puede hablar, en este caso, de una relación entre la organización socia y la sociedad mixta puesto que, como apuntamos en el capítulo 5, tal organización traspasa sus activos a la sociedad mixta y, consecuentemente, queda subsumida en el acuerdo.

Las aportaciones iniciales de **EPSILON** a la empresa mixta fueron de naturaleza tangible, en forma de capital y de producto terminado, y de naturaleza intangible, en forma de *know how* tecnológico y comercial. Según el acuerdo inicial, el socio local debía aportar tangibles e intangibles; tangibles en forma de capital e intangibles en forma de conocimiento-mercado, *know-how* comercial y, puesto que el acuerdo contemplaba dejar la gestión de la *venture* en sus manos, de *know-how* directivo. En este caso la sociedad

mixta nace paritaria puesto que **EPSILON** y su socio local suscribieron sendos 50% del capital de la misma.

Por parte de **EPSILON**, el proceso organizativo de formación del acuerdo fue desarrollado por un grupo de seis personas, su Consejo de Administración al completo. Los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de **EPSILON** en la formación de la empresa mixta se presentan en la Tabla 6.14.

Los efectos de la diversidad en la vinculación de los miembros a la empresa, de la diversidad educativa de sus componentes y, en menor medida, de la diversidad funcional y de la diversidad en edad de los mismos, elevan la heterogeneidad media del equipo directivo de **EPSILON** hasta un valor elevado que alcanza el 0'3486.

En cuanto a la dinámica según la cual transcurrieron las fases iniciales de formación de la empresa mixta, en este caso los procesos de decisión de su formación y de selección del socio final se produjeron de forma prácticamente simultánea. Mientras que la decisión de formar la sociedad mixta fue tomada por gerencia y consultada posteriormente con el Consejo de Administración, los procesos de búsqueda y selección del socio se desarrollaron con la participación de todo el Consejo de Administración. Conviene destacar que en este caso no hubo proceso de búsqueda, como tal, en el momento de la formación de la empresa mixta, la relación previa con el socio generó una amplia base de confianza a partir del conocimiento mutuo y el compromiso recíproco entre las partes.

En este caso, no hay indicios de conflicto afectivo durante los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, sí se experimentó un elevado nivel de conflicto cognitivo (2'3333) durante los procesos iniciales, dos años antes de formar la sociedad mixta, en los que se tomó la decisión y se buscó y seleccionó al socio local: «...el tema de la sociedad participada era un tema que en principio ya se buscaba o, digamos.., que ya estaba proyectado desde el primer momento que nosotros pensamos en entrar en el mercado portugués. O sea, era algo que.., digamos.., íbamos encaminados a ello. Se pensó si era más interesante que el capital fuera 100% nuestro e instalar allí.., pues eso, una base, o buscar alguna.., o sea, ya alguien con conocimientos del mercado. Se optó por lo segundo precisamente por eso.., porque era un país que aunque era un país vecino, prácticamente una provincia más.., pero de alguna manera pues considerábamos que era preferible tener

una persona allí que conociera un poco la legislación, que conociera.., la idiosincrasia del país en pocas palabras. Entonces, una vez determinado esto, hicimos una serie de consultas sobre posibilidades de distribuidoras, a pensar si lo montábamos nosotros o no, decidimos que era conveniente hacerlo a través de alguna empresa ya montada allí, vimos unas cuantas y preseleccionamos a dos, y de esas dos al final pues.., vamos preseleccionamos.., que también nos preseleccionaron ellas, porque como ya le he dicho hubo una serie de preguntas, consultas y tal, que... Hubo dos empresas pues que consideramos que podían ser, hubo una serie de contactos con estas dos últimas, y de estas dos últimas terminamos con esta. Al encontrar a este distribuidor lo que hicimos.., bueno.., pues es primero conocernos, hacer digamos.., festejar o festejar.., y después pues.., bueno.., pues ahora nos casamos.., ni más ni menos.» (Gerente de EPSILON, 23/01/2001).

El dinamismo del entorno se percibía bastante bajo por parte del sujeto decisor (2'2857). Se trata de una actividad en un sector maduro y concentrado, con unas tecnologías básicas muy consolidadas y estables, y con un mercado doméstico que experimenta un crecimiento vegetativo.

En cuanto a los factores institucionales, EPSILON contaba con cierta experiencia previa en cooperación empresarial de diversos tipos y los resultados de sus acuerdos previos habían sido moderadamente satisfactorios. En su relación previa al acuerdo en cuestión EPSILON y la organización socia mantenían una relación de proveedor-distribuidor que se remontaba a dos años. Respecto a los factores externos que pudieron ejercer algún tipo de presión sobre el proceso de toma de decisiones, el marco legislativo portugués y la rivalidad competitiva doméstica ejercieron un efecto moderado: «...éste es un mercado.., es un mercado bastante maduro, en España hay un volumen de negocio determinado que no crece más y la única manera de crecer era salirnos fuera. Aquí existe ya prácticamente un crecimiento vegetativo.» (Gerente de EPSILON, 23/01/2001).

En cuanto a los factores fuente de inercias internas, no resulta sorprendente su considerable peso (3'8889) tratándose de una organización de una dimensión considerable; sin embargo, su magnitud se debe en gran parte a una fuerte normalización de procesos y puestos, más que a la existencia de rutinas en los niveles directivos.

TABLA 6.14. Resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de EPSILON en la formación de la empresa mixta

COMPOSICIÓN EQUIPO DIRECTIVO	
CARACTERÍSTICAS EQUIPO	
Nº miembros	6
Edad	45,3333
Vinculación del equipo a la empresa	22,8333
Nivel consolidación equipo	4,0000
Nivel educativo equipo	3,6667
Nivel especialización funcional cargo 1 (Blau)	0,1913
Nivel especialización funcional cargo 1 (Hirschman)	0,8993
Nivel especialización funcional cargo 2 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (Hirschman)	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (Blau)	0,3225
Nivel especialización funcional cargo 3 (Hirschman)	0,8231
Nivel especialización funcional cargo 4 (Blau)	0,3615
Nivel especialización funcional cargo 4 (Hirschman)	0,7991
Nivel especialización funcional cargo 5 (Blau)	0,3527
Nivel especialización funcional cargo 5 (Hirschman)	0,8046
Nivel especialización funcional cargo 6 (Blau)	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 6 (Hirschman)	1,0000
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarBlau)	0,3486
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CoefVarHirschman)	0,5327
Edad	0,3365
Vinculación empresa	0,7165
Cosolidación equipo	0,0000
Funcional (Blau)	0,2456
Funcional (Hirschman)	0,8652
Educativa (Blau)	0,4444
Educativa (Hirschman)	0,7454
DINÁMICA EQUIPO DIRECTIVO	
PROCESOS	Simultáneos
PROCESO DECISIÓN	Consultivo
PROCESO BÚSQUEDA	Participativo
PROCESO SELECCIÓN	Participativo
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	1,0000
Conflicto afectivo decisión	1,0000
Conflicto afectivo búsqueda	1,0000
Conflicto afectivo selección	1,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	2,3333
Conflicto cognitivo decisión	3,0000
Conflicto cognitivo búsqueda	1,0000
Conflicto cognitivo selección	3,0000
PERCEPCIÓN DINAMISMO ENTORNO	2,2857
FACTORES INSTITUCIONALES	
EXPERIENCIA COOPERACION	Moderada
RELACIÓN SOCIO	Distribuidor
CONTROL EXTERNO	30
INERCIA INTERNA	3,8889
COMPRENSIÓN PROCESO (Constructo)	2,9231
COMPRENSIÓN PROCESO (Dimensiones)	2,9167
COMPRENSIÓN DECISIÓN	3,0000
COMPRENSIÓN BÚSQUEDA	3,0000
COMPRENSIÓN SELECCIÓN	2,7500
PERCEPCIÓN RIESGO (CONTRATO)	0,4545
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	4,5000
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	4,5333
Interacción	4,8000
Complementariedad estratégica	4,0000
Complementariedad organizativa	5,0000
Cumplimiento expectativas	4,3333
RESULTADOS FINALES	
RESULTADOS FINALES	5,0000
Cumplimiento expectativas económicas	5,0000
Grado satisfacción con la interacción	5,0000
Grado satisfacción con los resultados	5,0000

Fuente: Elaboración propia.

La comprensión general del proceso de toma de decisiones que llevó a la formación de la empresa mixta resulta bastante elevada (2'9231). En este caso podemos considerar que si bien no hubo un proceso 'de búsqueda de socios potenciales en el momento en que se formó la sociedad mixta, tal proceso se desarrolló de forma bastante comprensiva dos años antes. La intención de EPSILON de llegar a la solución mixta resulta evidente desde el momento en que se decide abordar el mercado portugués. Adicionalmente, en este caso podría considerarse que el proceso de selección del socio local, más allá de limitarse a una elección puntual, se extiende durante los dos años de relación previa a la constitución de la sociedad mixta.

En este caso, los indicios muestran que todo el proceso se asentó en el conocimiento, en el conocimiento que era razonablemente accesible en el contexto en que se produjeron las decisiones. Asimismo, los procesos de decisión inicial y de selección del socio reflejan la intención y los esfuerzos del sujeto decisor para realizar la mejor decisión posible (Simon, 1978). El proceso de generación de la relación cooperativa se ajusta perfectamente a la secuencia propuesta por Ring y Van de Ven (1992); el elevado compromiso que supone la formación final de la empresa mixta se enmarca perfectamente en el equilibrio de proceso propuesto por Ring y Van de Ven (1994). Estos argumentos se ven reforzados por un contrato de inscripción de la sociedad con múltiples cláusulas. Además, la cobertura del riesgo de interacción, claramente percibido, se establece a partir del control vía comportamiento cooperativo (Escribá, 1999); vía una confianza que, basada en el conocimiento desarrollado a partir del contacto previo entre las partes, se asienta sobre la premisa de que, a través de la interacción continuada, las partes aprenden a conocerse, afinan sus respectivas percepciones y expectativas sobre el otro, y desarrollan la confianza en torno a normas de equidad (Gulati, 1995a); y vía gestión compartida en cuanto se refiere a toda decisión estratégica que afectase a la *venture*.

En este caso, la implementación del acuerdo (4'5000) transcurrió sin problemas de interacción, no hubo problemas derivados de la compatibilidad estratégica, ni tampoco por la falta de complementariedad organizativa. El acuerdo superó la etapa de creación de valor con anterioridad a la formación de la sociedad mixta. El acuerdo ha cubierto todas las expectativas iniciales de EPSILON, tanto las relativas a la implementación, como las relativas a los resultados: «Estamos totalmente satisfechos. Yo veo con satisfacción que efectivamente esta persona pues., pone tanto interés en el desarrollo de la empresa en

Portugal casi como *EPSILON* en directo... De hecho, por poner un ejemplo, como comento, pues el objetivo básico de esta empresa es comercializar productos y, claro, los productos que fabrica *EPSILON*, pero se comercializaba algún otro producto; en algún momento llega él..., o sea..., yo le digo “hombre, esto podíamos cogerlo con más interés” y me dice “lo primero es *EPSILON* y después lo otro”, o sea, que él tiene entusiasmo, su objetivo es básicamente el desarrollo de los productos que fabricamos nosotros y luego lo otro lo toma como cosa secundaria..., o sea..., a veces no sé si hasta se pierde algún negocio interesante por esa..., por ese objetivo de esta persona. No hemos tenido..., ya le digo..., no ha habido ningún roce y ha ido todo por los cauces que habíamos planificado.» (Gerente de *EPSILON*, 23/01/2001; cursiva añadida).

En la actualidad se han cubierto todos los objetivos que *EPSILON* asignó al acuerdo, estos se van renegociando y ajustando a las expectativas de las partes regularmente, y el acuerdo continúa en una evolución plenamente satisfactoria.

En conclusión, se trata de un acuerdo que se ajusta a un patrón evolutivo de compromiso progresivo y creciente. La relación entre las partes, asentada en la equidad, en la reciprocidad y en el comportamiento cooperativo (Escribá, 1999) ha venido evolucionando hasta culminar en la formación de la *joint venture*. Aun así, en el momento en que se desarrollan los procesos de toma de decisiones que culminan en la formación de la sociedad mixta, la configuración organizativa inicial de *EPSILON* de elevada heterogeneidad media en su equipo directivo, un sustancial conflicto cognitivo en los procesos de toma de decisiones, una percepción del dinamismo del entorno baja y unas inercias internas moderadas, generan unos procesos de toma de decisiones caracterizados por una alta comprensión y por una clara percepción del riesgo. Adicionalmente, tanto en el proceso de formación del acuerdo como durante su implementación, desde *EPSILON* se toman diferentes medidas claramente tendentes a prevenir el riesgo y tratar de asegurar la decisión en su desarrollo. El acuerdo supera sin problemas la etapa de creación de valor, toda su implementación transcurre sin incidencias dignas de mención y los objetivos asignados al mismo por ambas partes se van materializando paulatinamente. Finalmente, el acuerdo prosigue en una evolución plenamente satisfactoria y proyecta una gran sombra de futuro.

6.8. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

A partir de los resultados individuales de cada caso, expuestos previamente, con el fin de proceder al ajuste del patrón seguimos el modelo de variables dependientes no equivalentes (Yin, 1994). Una vez obtenido el patrón subyacente en la evidencia empírica, procedemos a su comparación con el modelo propuesto en el capítulo 4 a partir de las proposiciones que lo integran.

6.8.1. PATRÓN SUBYACENTE EN LOS CASOS DE LA MUESTRA

Con base en todo lo expuesto hasta este punto, resulta evidente que en esta investigación la variable dependiente es el resultado del acuerdo de cooperación, tanto el resultado final del acuerdo como la *performance* durante la implementación del mismo. En este sentido, mientras que, por sus resultados, los tres primeros casos expuestos cumplen una lógica de réplica literal del objeto de estudio, los cuatro siguientes materializan una lógica teórica del mismo.

Los resultados del análisis conjunto de los casos de la muestra para los diferentes constructos objeto de estudio se sintetizan en la Tabla 6.15.

Los casos de **ALFA**, **BETA** y **GAMMA** de formación de una empresa mixta siguen un patrón bien definido donde se aprecian claras limitaciones de información y de proceso. Estos tres casos, replica de una *performance* negativa durante la implementación del acuerdo y de unos resultados finales del mismo muy deficientes para cada una de las organizaciones de referencia, presentan el siguiente perfil:

- **REDUCIDA HETEROGENEIDAD O DIVERSIDAD MEDIA DEL EQUIPO DIRECTIVO.** Se trata de equipos caracterizados por una vinculación de sus miembros a la empresa y por una consolidación como equipos extremas, muy extensas (**BETA**) o muy reducidas (**GAMMA**), y por un nivel educativo medio relativamente bajo. Son equipos con una diversidad media relativamente reducida, que fundamentalmente se ve primada por la diversidad educativa de sus miembros.

TABLA 6.15. Comparativa de los resultados del análisis del proceso de toma de decisiones de las empresas de la muestra en la formación de la empresa mixta

	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA	LAMBDA	OMEGA	EPSILON
COMPOSICION EQUIPO DIRECTIVO							
CARACTERISTICAS EQUIPO							
Nº miembros	1	4	4	3	5	6	6
Edad	27,0000	44,5000	42,7500	35,0000	38,8000	38,1667	45,3333
Vinculación del equipo a la empresa	7,0000	24,0000	5,0000	9,6667	11,6000	13,8333	22,8333
Nivel consolidación equipo	7,0000	13,5000	5,0000	9,6667	7,8000	9,5000	4,0000
Nivel educativo equipo	2,0000	2,2500	3,0000	3,6667	2,8000	3,6667	3,6667
Nivel especialización funcional cargo 1 (B)	0,4898	0,4915	0,0000	0,0000	0,2112	0,0000	0,1913
Nivel especialización funcional cargo 1 (H)	0,7143	0,7131	1,0000	1,0000	0,8881	1,0000	0,8993
Nivel especialización funcional cargo 2 (B)	-	0,4824	0,2659	0,0000	0,0000	0,3967	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 2 (H)	-	0,7194	0,8568	1,0000	1,0000	0,7767	1,0000
Nivel especialización funcional cargo 3 (B)	-	0,0000	0,0000	0,4444	0,0000	0,4800	0,3225
Nivel especialización funcional cargo 3 (H)	-	1,0000	1,0000	0,7454	1,0000	0,7211	0,8231
Nivel especialización funcional cargo 4 (B)	-	0,0000	0,0000	-	0,1653	0,4959	0,3615
Nivel especialización funcional cargo 4 (H)	-	1,0000	1,0000	-	0,9136	0,7100	0,7991
Nivel especialización funcional cargo 5 (B)	-	-	-	-	0,1528	0,4986	0,5227
Nivel especialización funcional cargo 5 (H)	-	-	-	-	0,9204	0,7081	0,8046
Nivel especialización funcional cargo 6 (B)	-	-	-	-	-	0,4986	0,0000
Nivel especialización funcional cargo 6 (H)	-	-	-	-	-	0,7081	1,0000
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CVB)	0,0980	0,2886	0,1932	0,7681	0,3365	0,4675	0,3486
HETEROGENEIDAD EQUIPO (CVH)	0,1429	0,4090	0,3228	0,9037	0,5249	0,5518	0,5327
Edad	0,0000	0,1355	0,1496	0,2474	0,0782	0,2392	0,3365
Vinculación empresa	0,0000	0,3648	0,0000	1,3892	0,1307	0,5038	0,7165
Cosolidación equipo	0,0000	0,0741	0,0000	1,3892	0,8078	0,6093	0,0000
Funcional (Blau)	0,4898	0,2435	0,0665	0,1481	0,1059	0,3742	0,2456
Funcional (Hirschman)	0,7143	0,8581	0,9642	0,9151	0,9444	0,7832	0,8652
Educativa (Blau)	0,0000	0,6250	0,7500	0,6667	0,5600	0,6111	0,4444
Educativa (Hirschman)	0,0000	0,6124	0,5000	0,5774	0,6633	0,6236	0,7454
DINAMICA EQUIPO DIRECTIVO							
PROCESOS	Simult.	Disjuntos	Simult.	Disjuntos	Disjuntos	Simult.	Simult.
PROCESO DECISIÓN	Central.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.	Consult.
PROCESO BÚSQUEDA	Externo	Consult.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.
PROCESO SELECCIÓN	Central.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.	Particip.
CONFLICTO AFECTIVO PROCESO	-	1,0000	1,0000	2,6667	1,0000	1,0000	1,0000
Conflicto afectivo decisión	-	1,0000	1,0000	4,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Conflicto afectivo búsqueda	-	1,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Conflicto afectivo selección	-	1,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
CONFLICTO COGNITIVO PROCESO	-	1,0000	1,0000	2,8333	1,1667	1,1667	2,3333
Conflicto cognitivo decisión	-	1,0000	1,0000	3,5000	1,0000	1,5000	3,0000
Conflicto cognitivo búsqueda	-	1,0000	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Conflicto cognitivo selección	-	1,0000	1,0000	3,0000	1,5000	1,0000	3,0000
PERC. DINAMISMO ENTORNO	2,7143	3,5714	1,5714	2,7143	3,4286	4,1429	2,2857
FACTORES INSTITUCIONALES							
EXPERIENCIA COOPERACION	Ninguna	Ninguna	Poca	Ninguna	Ninguna	Media	Media
RELACION SOCIO	Ninguna	Ninguna	Compet.	Ninguna	Cliente	Distrib.	Distrib.
CONTROL EXTERNO	0	0	0	10	65	0	30
INERCIA INTERNA	4,8889	3,5556	n/d.	1,3333	3,2222	4,2222	3,8889
COMPRESIÓN PROCESO (C)	1,2308	1,6923	1,1538	2,3077	3,8462	2,0000	2,9231
COMPRESIÓN PROCESO (D)	1,2500	1,6667	1,1333	2,4167	3,8333	1,9500	2,9167
COMPRESIÓN DECISIÓN	1,0000	2,0000	1,4000	1,0000	4,0000	2,6000	3,0000
COMPRESIÓN BÚSQUEDA	1,5000	1,2500	1,0000	3,7500	4,0000	1,2500	3,0000
COMPRESIÓN SELECCIÓN	1,2500	1,7500	1,0000	2,5000	3,5000	2,0000	2,7500
PERCEPCIÓN RIESGO (CONTRATO)	0,3636	0,6364	n/d.	0,0909	0,2727	0,4545	0,4545
IMPLEMENTACIÓN (Constructo)	1,2500	1,5833	1,9167	3,6667	4,6667	4,5833	4,5000
IMPLEMENTACIÓN (Dimensiones)	1,1500	1,4167	1,8167	3,4667	4,6667	4,5833	4,5333
Interacción	1,6000	2,0000	2,6000	4,2000	5,0000	5,0000	4,8000
Complementariedad estratégica	1,0000	1,6667	1,0000	3,6667	4,3333	4,3333	4,0000
Complementariedad organizativa	1,0000	1,0000	2,0000	3,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Cumplimiento expectativas	1,0000	1,0000	1,6667	3,0000	4,3333	4,0000	4,3333
RESULTADOS FINALES	1,0000	1,3333	1,0000	2,6667	5,0000	4,6667	5,0000
Cumplimiento expectativas económicas	1,0000	1,0000	1,0000	3,0000	5,0000	4,0000	5,0000
Grado satisfacción con la interacción	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	5,0000	5,0000	5,0000
Grado satisfacción con los resultados	1,0000	2,0000	1,0000	4,0000	5,0000	5,0000	5,0000
RANKING RESULTADOS ACUERDO	7º	6º	5º	4º	1º	3º	2º
RESULTADOS	1,0750	1,3750	1,4083	3,0667	4,8333	4,6250	4,7667
RANKING TAMAÑO ORGANIZATIVO	5º	4º	-	3º	6º	1º	2º
EMPLEADOS	20	50	125	60	10	407	45
FACTURACIÓN (Millones Pts.)	350	500	n/d.	600	150	2.500	1.300

Fuente: Elaboración propia

- **SOLAPAMIENTO DE PROCESOS Y DINÁMICA DE EQUIPO CARACTERIZADA POR LA AUSENCIA DE CONFLICTO.** Los procesos de toma de decisiones en las fases iniciales de formación del acuerdo se desarrollan de forma simultánea, sin una diferenciación clara entre ellos y con notables solapamientos en el caso de desarrollo disjunto (**BETA**). Asimismo, el proceso de búsqueda de socios potenciales se relega a un papel secundario, bien dejándolo en manos de un intermediario (**ALFA**), bien delegando la responsabilidad en una única persona (**BETA**), o bien contrayendo el proceso hasta su práctica desaparición (**GAMMA**). Además, hay una total ausencia de conflicto, tanto afectivo como cognitivo, durante todo el proceso de toma de decisiones iniciales; se trata de equipos muy cohesivos (**BETA**) o, incluso, de cohortes (**GAMMA**). En este sentido, cabe introducir la idea de que aunque la diversidad del equipo directivo pueda ser condición necesaria para el conflicto en su seno durante los procesos de toma de decisiones, no parece ser condición suficiente (obsérvese el índice de diversidad media para **BETA** en la Tabla 6.15; aun a pesar de que tal índice no es excesivamente bajo, hay una total ausencia de conflicto durante el proceso). Como se ha propuesto en algunos trabajos (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Schweinger, Sandberg y Rechner, 1989; Cosier y Schwenk, 1990; Priem y Price, 1991; Murrell, Stewart y Engel, 1993), la generación de conflicto útil en el seno del equipo directivo podría necesitar de una intencionalidad consciente por parte de su líder.
- **PERCEPCIÓN DE DINAMISMO DEL ENTORNO BAJO-MODERADO.** A pesar de la existencia de indicios suficientemente objetivos sobre la rápida velocidad del entorno, sólo en el caso de **BETA** se percibe tal dinamismo con claridad; en los casos de **ALFA** y **GAMMA**, la percepción que, en retrospectiva, el sujeto decisor parecía mantener no se corresponde con la incertidumbre del contexto en que se desarrollan los procesos.
- **PERCEPCIÓN DE CONTROL INTERNO E INERCIA INTERNAS.** Las tres organizaciones carecen de experiencia previa en cooperación empresarial. La relación previa con el socio es inexistente (**ALFA** y **BETA**) o de competencia directa (**GAMMA**). En ningún caso hay indicios de control externo sobre las decisiones o sobre los procesos de toma de decisiones; el sujeto decisor percibe, en retrospectiva, las decisiones libres de influencias externas y tan sólo sujetas a su libre albedrío. Las inercias internas son muy elevadas para la dimensión de las organizaciones y, además, se extienden

claramente a los procesos directivos: con rutinas muy fuertes, formas preestablecidas de funcionamiento, y una identidad muy clara y definida de los tomadores de decisiones.

- **REDUCIDA COMPRENSIÓN GLOBAL DEL PROCESO INICIAL.** Los tres casos se caracterizan por una comprensión muy reducida en los procesos iniciales de toma de decisiones: análisis limitado en la decisión, consideración muy limitada de alternativas, empleo inexistente o muy limitado de herramientas analíticas, búsqueda simbólica y/o inexistencia de un planteamiento prospectivo en la búsqueda y en la selección, criterios muy limitados para la selección final. Los tres casos presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control. Consecuentemente, los indicios señalan que en las decisiones se rayó, si no se incurrió, en el exceso de confianza.
- **PERCEPCIÓN LIMITADA DEL RIESGO DE LA OPERACIÓN.** En los tres casos se parte de una situación claramente contemplada como fuerte amenaza para la supervivencia de la organización. Se recurre a la cooperación empresarial como vía de escape a tal amenaza. Ante tal presión se percibe un riesgo de naturaleza muy limitada, circunscrito a los resultados del acuerdo a largo plazo. Consecuentemente, como única medida paliativa se blindan los contratos, reforzando una confianza de carácter disuasivo. No se percibe el riesgo asociado a la implementación, el riesgo estratégico u organizativo que incide sobre la interacción cotidiana. Consecuentemente no se aplican medidas en la búsqueda de socios ni en la selección; tampoco durante la implementación.
- **IMPLEMENTACIÓN CONFLICTIVA Y RESULTADOS DEFICIENTES.** La implementación de cada uno de los acuerdos es conflictiva desde su inicio; nos atreveríamos a decir que, en cada uno de los casos, la implementación nace conflictiva: desconocimiento mutuo, dificultad para establecer objetivos comunes, conflictos permanentes, indicios de agendas ocultas en cada parte, expectativas poco realistas para el contexto que rodea al acuerdo. En ninguno de los casos se alcanza la situación de creación de valor para las partes y, consecuentemente, los acuerdos no superan su primera fase de evolución: ausencia de equidad, reciprocidad, compromiso y confianza. El resultado final de los acuerdos es muy deficiente en todos los casos: lejos de alcanzar los resultados asignados al acuerdo, las organizaciones de referencia se ven inmersas en

disputas y litigios inacabables; además de la pérdida de capital y tiempo los acuerdos tienen costes adicionales tan importantes como los anteriores, aunque menos aparentes.

Los casos de DELTA, LAMBDA, OMEGA y EPSILON de formación de una empresa mixta también siguen un patrón bien definido, pero en el que, a diferencia de los anteriores, se priman la información y el conocimiento durante todo el proceso. Los cuatro casos, replica de una *performance* muy positiva y satisfactoria durante la implementación del acuerdo y de unos resultados finales del mismo plenamente satisfactorios para cada una de las organizaciones de referencia, presentan el siguiente perfil:

- ELEVADA HETEROGENEIDAD O DIVERSIDAD MEDIA DEL EQUIPO DIRECTIVO. Se trata de equipos caracterizados por una vinculación de sus miembros a la empresa y por una consolidación como equipos intermedias, y por un nivel educativo medio relativamente elevado. Son equipos asimismo caracterizados por una diversidad media relativamente elevada a la que contribuye la diversidad general del equipo como conjunto. Son equipos más heterogéneos, en los que participan todos los niveles directivos de la organización (OMEGA), y en los que tienen cabida miembros del Consejo de Administración (LAMBDA y EPSILON) y/o personas externas a la organización (DELTA y EPSILON), beneficiándose así de una “cognición renovada” (Forbes y Milliken, 1999; Rindova, 1999).
- PROCESOS BIEN DIFERENCIADOS Y DINÁMICA DE EQUIPO CARACTERIZADA POR EL CONFLICTO. Los procesos de toma de decisiones en las fases iniciales de formación del acuerdo se desarrollan de forma nítidamente diferenciada y sin solapamientos profundos entre sí (DELTA y LAMBDA); cuando los procesos se simultanean (OMEGA y EPSILON) se debe a la existencia de una extensa relación previa entre las partes que genera una amplia base de confianza a partir del conocimiento mutuo y el compromiso recíproco. Todos los procesos se desarrollan con una participación e implicación activas por parte de todo el equipo directivo. Además, los estilos directivos de los líderes de cada equipo aprovechan la diversidad existente, propiciando el conflicto cognitivo y la discusión de ideas en el seno de los equipos durante todo el proceso de toma de decisiones iniciales. Como se ha propuesto en algunos trabajos (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Schweinger, Sandberg y Rechner,

1989; Cosier y Schwenk, 1990; Priem y Price, 1991; Murrel, Stewart y Engel, 1993) y ya hemos apuntado, la generación de conflicto útil en el seno del equipo directivo podría necesitar de una intencionalidad consciente por parte de su líder.

- **PERCEPCIÓN DE DINAMISMO DEL ENTORNO MODERADO-ALTO.** La percepción del dinamismo moderado-alto del entorno resulta más consistente con los indicios más objetivos sobre la velocidad de cambio del entorno. Sólo en el caso de **EPSILON** se percibe un dinamismo del entorno relativamente bajo; sin embargo, resulta consistente en cuanto se trata de una industria bastante madura y relativamente concentrada en el contexto doméstico.
- **PERCEPCIÓN DE CONTROL EXTERNO Y FLEXIBILIDAD INTERNA.** Dos de las organizaciones (**OMEGA** y **EPSILON**) cuentan con una experiencia previa moderada en cooperación empresarial; además, los resultados de sus experiencias cooperativas previas son negativos (**OMEGA**) o no completamente satisfactorios (**EPSILON**). La relación previa con el socio es inexistente (**DELTA**), vertical (**LAMBDA**) o cooperativa de menor compromiso (**OMEGA** y **EPSILON**). En todos los casos, excepto en el de **OMEGA**, hay una percepción clara de moderado o elevado control externo sobre las decisiones; el sujeto decisor es consciente del efecto de los condicionantes y constricciones contextuales sobre las decisiones que ha tomado. Las inercias internas no son elevadas (**DELTA**); y cuando lo son, los indicios señalan su origen más en la normalización de los procesos operativos (**LAMBDA**) o en la burocracia dimanante de la dimensión organizativa (**OMEGA** y **EPSILON**) que en las prácticas directivas.
- **ELEVADAS COMPRENSIÓN GLOBAL Y PARCIAL DEL PROCESO INICIAL.** Los cuatro casos se caracterizan por una comprensión elevada o muy elevada en los procesos iniciales de toma de decisiones. En los cuatro casos los indicios indican que todo el proceso se asentó en el conocimiento, en el conocimiento que era razonablemente accesible en el contexto en que se produjeron las decisiones. También en los cuatro casos, los procesos de búsqueda y selección del socio reflejan la intención y los esfuerzos del sujeto decisor para realizar la mejor decisión posible (Simon, 1978), bien desarrollando procesos muy comprensivos en la formación de la sociedad mixta e implicando en ellos a una parte sustancial del entorno de tarea (**DELTA** y **LAMBDA**), bien con procesos menos comprensivos pero con un profundo

conocimiento del socio con base en una extensa y satisfactoria relación previa (**OMEGA**), bien con procesos muy comprensivos y una extensa fase de selección hasta incrementar el compromiso en la relación (**EPSILON**). Ninguno de los cuatro casos presenta indicios de los heurísticos y sesgos perniciosos en cuestión.

- **PERCEPCIÓN AMPLIA DEL RIESGO DE LA OPERACIÓN.** En los cuatro casos se parte de una situación en la que el acuerdo se contempla como una clara oportunidad para el devenir de la organización. Se percibe un riesgo de naturaleza más amplia, no sólo circunscrito a los resultados del acuerdo a largo plazo sino también relativo a la inmediata fase de implementación. Consecuentemente, se emplean múltiples fórmulas tendentes a prevenir o contrarrestar el riesgo global, tanto en la formación de los acuerdos como durante su implementación. En este sentido, cabe señalar que **OMEGA** y **EPSILON**, con experiencias cooperativas previas pésimas o poco satisfactorias respectivamente, resultan las organizaciones más cautelosas: blindando los contratos, sus procesos de desarrollo de la relación cooperativa se ajustan perfectamente a los modelos reconocidos por la literatura como más equilibrados (Ring y Van de Ven, 1992, 1994; Doz, 1996).
- **IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS PLENAMENTE SATISFACTORIOS.** La implementación de cada uno de los cuatro acuerdos resulta muy armoniosa desde el principio. No hay problemas dignos de mención durante la implementación de ninguno de los acuerdos. Los cuatro acuerdos alcanzan y superan claramente la fase de creación de valor, y entran en una dinámica continua y paulatina de valoraciones y ajustes compartidos. Las cuatro organizaciones alcanzan, e incluso superan, los objetivos asignados a sus respectivos acuerdos. Mientras que en la actualidad uno de los acuerdos ha finalizado por causas ajenas a la relación (**DELTA**), los tres restantes continúan vigentes y en plena evolución, incrementando progresivamente la magnitud de la sombra del futuro.

6.8.2. COMPARACIÓN DEL PATRÓN EMPÍRICO CON EL MODELO TEÓRICO PROPUESTO

Como se desprende del análisis efectuado hasta este punto, en líneas generales los resultados empíricos avalan la dinámica del modelo teórico propuesto en el capítulo 4 de

esta Tesis. No obstante, de los resultados se desprenden ciertos ajustes que permiten afinar el modelo con un mayor detalle en algunos de sus constructos y relaciones. Revisaremos las proposiciones una a una, estableciendo la comparación con la evidencia aportada por los casos. Dado que los argumentos teóricos que subyacen y justifican cada una de las proposiciones han sido presentados y discutidos en los capítulos que configuran el marco teórico de esta Tesis, limitamos la discusión en las proposiciones que no experimentan cambios y la extendemos en aquéllas otras que reformulamos.

A la vista de la evidencia aportada por los casos que conforman la muestra no hay razones para pensar que las proposiciones 1a y 1b no sean teóricamente correctas:

Proposición 1a: En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación del proceso y comporta una serie de factores emotivos que como efecto directo facilitan la decisión de formar el acuerdo.

Proposición 1b: En el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, como procesos de toma de decisiones, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, produce una simplificación de ambos procesos y comporta una serie de factores emotivos que como efecto directo facilitan la búsqueda y selección del socio.

En los casos que presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control (ALFA, BETA y GAMMA), los procesos iniciales de toma de decisiones se simplifican claramente: se desarrollan con relativa rapidez, de forma simultánea o con solapamientos importantes, y con una comprensión muy reducida durante todo el proceso. Las decisiones, que resultan poco reflexionadas, responden a una situación de gran amenaza percibida; sin duda, la urgencia de la situación refuerza los factores emotivos que se aglutinan tras los heurísticos y sesgos: la disposición de una salida rápida reduce el *stress* generado por la situación de partida. No hay indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control en los casos de DELTA, LAMBDA, OMEGA y EPSILON; tampoco de simplificación de los procesos de toma de decisiones, que son lo suficientemente comprensivos como para reflejar la intención y esfuerzos del sujeto decisor por llegar a la mejor decisión posible (Simon, 1978).

Por otra parte, aunque la medida cuantitativa utilizada para la percepción del riesgo, como apuntamos en el capítulo 5, limita los resultados, la información cualitativa de los casos nos lleva a considerar que las proposiciones 2a y 2b son teóricamente correctas:

Proposición 2a: La percepción por parte del sujeto decisor del riesgo, tanto de *performance* como de interacción, inherente al acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la decisión de formar el acuerdo. Cuanto menor sea el riesgo percibido, menor será la previsión de contingencias para tratar de asegurar la decisión.

Proposición 2b: La percepción por parte del sujeto decisor del riesgo, tanto de *performance* como de interacción, inherente al acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la búsqueda y selección del socio. Cuanto menor sea el riesgo percibido, más restringida será la búsqueda y menor la previsión de contingencias para tratar de asegurar la selección.

En los casos de ALFA y BETA se percibe un riesgo de una naturaleza cualitativa muy limitado, circunscrito a los resultados del acuerdo a largo plazo; como única medida paliativa de carácter coyuntural se refuerzan los contratos, descansando en una confianza de carácter disuasivo y desequilibrando claramente el proceso cooperativo. No se percibe el riesgo asociado a la implementación, el riesgo estratégico u organizativo que incide sobre la interacción cotidiana. Consecuentemente no se aplica ningún tipo de medida en la búsqueda de socios ni en la selección; tampoco durante la implementación. En los casos de DELTA, LAMBDA, OMEGA y EPSILON el riesgo se percibe de forma cualitativamente más amplia y extensa; las decisiones, los procesos de búsqueda y selección, y la implementación de los acuerdos se encuentran salpicadas de diferentes fórmulas de carácter estructural que, orientadas a prevenir las posibles contingencias, en conjunto dotan de equilibrio a todo el proceso cooperativo: disminución de la interdependencia estratégica al diversificar las decisiones (DELTA), procesos de búsqueda y selección extensos y comprensivos (DELTA, LAMBDA y EPSILON), contratos equilibrados con el resto del proceso (LAMBDA, OMEGA y EPSILON), búsqueda del conocimiento a partir de la implicación de los elementos del entorno de tarea (LAMBDA) o de una extensa relación previa con el socio (LAMBDA, OMEGA y EPSILON), control vía participación accionarial en la *venture* (LAMBDA y OMEGA),

implicación directa en la implementación vía gestión compartida de la *venture* (LAMBDA, OMEGA, EPSILON y, de forma más notoria, DELTA).

Adicionalmente, según la evidencia de los casos que conforman la muestra, podemos considerar que la proposición 3 es teóricamente correcta. Consecuentemente, tampoco requiere ajuste alguno:

Proposición 3: En el proceso de toma de decisiones relativo a la formación del acuerdo de cooperación, y en el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales, como procesos de toma de decisiones estratégicas, el uso por parte del sujeto decisor de determinados heurísticos, y los sesgos cognitivos asociados a ellos, además de disminuir la comprensión del proceso, hace que disminuya su percepción del riesgo del acuerdo, tanto de *performance* como de interacción.

En los casos de ALFA, BETA y GAMMA, que presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control, los procesos iniciales de toma de decisiones se simplifican claramente y se desarrollan con una comprensión muy reducida durante todo el proceso. Además, en los mismos casos, la evidencia señala que la consideración del riesgo es muy limitada; mucho más que en los casos de DELTA, LAMBDA, OMEGA y EPSILON, donde la ausencia de indicios sobre heurísticos y sesgos cognitivos se relaciona con una elevada comprensión de los procesos iniciales de toma de decisiones y con una consideración más amplia del riesgo.

De forma similar, la evidencia de los casos que conforman la muestra indica que las proposiciones 4a y 4b pueden considerarse teóricamente correctas:

Proposición 4a: La decisión de formar el acuerdo de cooperación incidirá directamente sobre la implementación del mismo. Cuanto más se haya simplificado tal decisión y, por tanto, menor sea la previsión de contingencias para tratar de asegurarla, peor se desarrollará la implementación del acuerdo: ocurrirán más imprevistos, requerirá mayores esfuerzos de gestión y adaptación, y más difícil resultará superar la etapa de creación de valor.

Proposición 4b: La búsqueda y selección del socio incidirán directamente sobre la implementación del acuerdo. Cuanto más restringida sea la

búsqueda y menor la previsión de contingencias para tratar de asegurar la selección peor se desarrollará la implementación del acuerdo: la relación entre las partes será más dificultosa, requerirá mayores esfuerzos de gestión y adaptación, y más difícil resultará superar la etapa de creación de valor.

En los casos de **ALFA, BETA y GAMMA**, donde los procesos iniciales de toma de decisiones presentan una clara simplificación, los problemas comienzan muy pronto durante la fase de implementación de los respectivos acuerdos. La previsión de contingencias es muy limitada y estrecha en los tres casos; los esfuerzos que requiere la dinámica cotidiana de interacción hacen que el desarrollo de los acuerdos sea costoso en términos de recursos y plagado de conflictos entre las partes, y que el acuerdo pierda rápidamente su atractivo; ninguno de los tres acuerdos supera la etapa de creación de valor. En los casos de **DELTA, LAMBDA, OMEGA y EPSILON** unos procesos iniciales de toma de decisiones extensos y comprensivos permiten fórmulas variadas de previsión y el desarrollo de procesos cooperativos equilibrados; la implementación de los acuerdos, que resulta armoniosa desde su inicio, se caracteriza por la equidad y la reciprocidad, y la confianza se desarrolla y crece paulatinamente; los cuatro acuerdos alcanzan y superan la etapa de creación de valor iniciando una evolución favorable constante.

También la evidencia de los casos que conforman la muestra indica que la proposición 5 puede considerarse teóricamente correcta:

Proposición 5: La implementación del acuerdo incidirá directamente sobre los resultados del mismo:

***Proposición 5a:* Es muy probable que una implementación en la que se supere la etapa de creación de valor del acuerdo conduzca a unos resultados finales del mismo satisfactorios.**

***Proposición 5b:* Es imposible que una implementación en la que no se supere la etapa de creación de valor del acuerdo conduzca a unos resultados finales del mismo satisfactorios.**

En los casos de **ALFA, BETA y GAMMA**, que no superan la etapa de creación de valor, los resultados del acuerdo son muy insatisfactorios para cada una de las organizaciones de referencia; las optimistas expectativas iniciales respecto al acuerdo se ven truncadas en un breve periodo de tiempo; los acuerdos demandan un esfuerzo mayor que las recompensas que ofrecen; la ausencia de un valor unilateral para las partes

derivado de la simbiosis en la relación acaba con la vida del acuerdo de forma prematura. En los casos de **DELTA**, **LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON** se supera la etapa de creación de valor sin mayores dificultades; las partes han generado un valor equitativo a partir de la simbiosis en la relación y en sus objetivos; consecuentemente, el aliciente para los reajustes necesarios aumenta paulatinamente. Tras haber superado la etapa inicial de creación de valor, en los cuatro casos se producen situaciones no previstas, bien externas a la relación (**OMEGA**) o bien derivadas de la propia relación (**DELTA**, **LAMBDA** y **EPSILON**), que afectan a la estabilidad del acuerdo; sin embargo, en cada uno de los cuatro acuerdos las partes proceden a los ajustes necesarios y los acuerdos prosiguen su evolución satisfactoria para las organizaciones implicadas. Únicamente el caso de **DELTA** se ve fuertemente sacudido por causas externas a la relación; la crisis de su socio local, la potencial adquisición de este último y su posterior desaparición, que se producen ocho años tras el inicio de su relación, llevan el acuerdo a su finalización; aun así, **DELTA** ha cubierto sus objetivos y colmado sus expectativas; dado que la problemática del socio local no es en absoluto achacable a la evolución del acuerdo con **DELTA**, probablemente aquél también cubrió los objetivos asignados al acuerdo y saturó sus expectativas.

Finalmente, como esperábamos, la evidencia contenida en los casos que conforman la muestra sugiere que las proposiciones 6, 7, 8 y 9 requieren una cierta reformulación y ajuste teóricos a partir de sus enunciados originales:

Proposición 6: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la composición del equipo directivo incidirá en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

Proposición 7: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la dinámica del equipo directivo incidirá en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

Proposición 8: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la percepción del dinamismo del entorno por parte del sujeto decisor incidirá en el uso que haga de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

Proposición 9: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, diferentes factores institucionales

incidirán en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos.

Así, a partir de la evidencia de los casos de la muestra, la proposición 6 quedaría reformulada en los siguientes términos:

Proposición 6a: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la heterogeneidad del equipo directivo incidirá de forma negativa en el uso de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos en que se incurran. Así, a mayor heterogeneidad del equipo directivo menor empleo durante los procesos de toma de decisiones de ciertos heurísticos y los sesgos asociados a estos últimos.

Proposición 6b: La heterogeneidad del equipo directivo incidirá de forma positiva sobre el conflicto cognitivo en su seno durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación. A mayor heterogeneidad del equipo directivo mayor capacidad para el desarrollo del conflicto cognitivo en su seno durante los procesos de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación.

Los casos de **ALFA**, **BETA** y **GAMMA**, cuyos equipos directivos demográficamente poco heterogéneos, presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control; en estos casos los procesos iniciales de toma de decisiones se simplifican claramente y se desarrollan con una comprensión muy reducida durante todo el proceso. Además, en estos casos el conflicto durante los procesos es inexistente, tanto en su variante afectiva como en su variante cognitiva. Los casos de **DELTA**, **LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON**, cuyos equipos directivos son demográficamente heterogéneos, no presentan indicios de los heurísticos y sesgos apuntados; los procesos iniciales son más extensos y la comprensión en cada uno de ellos elevada. Adicionalmente, en estos cuatro casos el conflicto cognitivo durante los procesos es moderado (**LAMBDA** y **OMEGA**) o elevado (**DELTA** y **EPSILON**).

Los argumentos teóricos que subyacen en estas proposiciones 6a y 6b, y que explicarían nuestros resultados, son los discutidos en el capítulo 4 sobre la idea de que los desacuerdos son un recurso básico en la toma de decisiones estratégicas y sobre la idea de que la diversidad cognitiva influiría negativamente sobre la cohesión del grupo.

Como expusimos en el capítulo 4, según el primero de ellos, cuando se producen desacuerdos sobre una amenaza u oportunidad, los directivos, como grupo e individualmente, son conscientes de más asunciones estratégicas, más puntos de vista sobre cada asunción y más cursos de acción alternativos (Lant, Milliken y Batra, 1992; Wiersema y Bantel, 1992); esto, a su vez, redundaría en discusiones más extensas de las opciones estratégicas y en mayores oportunidades de aprendizaje, lo que, finalmente, reduce la probabilidad de ocurrencia del fenómeno del *groupthink* (Lant, Milliken y Batra, 1992). Así, es probable que la diversidad cognitiva, dado que conlleva diferencias perdurables en perspectivas que tienden a crear desacuerdos cuando se abordan las cuestiones estratégicas (Lant, Milliken y Batra, 1992), produzca una mayor comprensión del proceso de toma de decisiones estratégicas (Miller, Burke y Glick, 1998). En esta misma línea apunta la propuesta de Burke y Steensma (1998) según la cual el incremento de la heterogeneidad del equipo directivo estará asociado con una lógica dominante más expansiva del mismo y con un menor sesgo de exceso de confianza en su toma de decisiones.

El segundo argumento apuntado se fundamenta en el concepto de cohesión del equipo directivo, concepto que hace referencia al grado de atracción y adherencia entre sus miembros. En este sentido, algunas aportaciones de la psicología social relativas al papel mediador de las evaluaciones ajenas inferidas en la relación entre similitud de actitud y atracción personal (Condon y Crano, 1988) sugieren que la diversidad cognitiva influiría negativamente sobre la cohesión. A su vez, una menor cohesión del equipo directivo incrementaría la comprensión del proceso de toma de decisiones al hacer más probable el debate y la investigación entre los miembros del equipo directivo con el fin de desmontar los razonamientos de sus colegas (Miller, Burke y Glick, 1998); además, la menor cohesión reduciría las posibilidades del fenómeno del *groupthink* (Janis y Mann, 1977).

Adicionalmente, a la vista de la evidencia de los casos (especialmente el caso de BETA) se refuerza el argumento teórico de que aunque la heterogeneidad demográfica del equipo directivo resulta condición necesaria para el desarrollo del conflicto, no es condición suficiente.

A partir de la evidencia de los casos de la muestra, la proposición 7 quedaría reformulada en los siguientes términos:

Proposición 7: El conflicto cognitivo en el seno del equipo directivo durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación incidirá de forma negativa en el uso de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a aquéllos. Así, a mayor conflicto cognitivo en el seno del equipo directivo durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación menor empleo de ciertos heurísticos y los sesgos asociados a estos últimos.

En los casos de **ALFA**, **BETA** y **GAMMA**, que presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control, el conflicto cognitivo durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación es inexistente. Los casos de **DELTA**, **LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON**, no presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación o del sesgo de ilusión de control; en estos cuatro casos el conflicto cognitivo durante los procesos es moderado (**LAMBDA** y **OMEGA**) o elevado (**DELTA** y **EPSILON**).

Un argumento que explicaría estos resultados, justificando esta proposición, es, siguiendo a Burke y Steensma (1998), que el conflicto cognitivo resulta importante porque es un símbolo que demuestra a los miembros del equipo que el proceso de toma de decisiones es justo y abierto y persigue el bien de la organización; adicionalmente, un nivel elevado de conflicto cognitivo propiciará que el equipo directivo, en conjunto, sea más receptivo a diferentes perspectivas y más objetivo en su valoración de las mismas. Además, considerando las implicaciones del heurístico de disponibilidad y de los sesgos de anclaje y de confirmación sobre los procesos de búsqueda y análisis de información, la apertura y el debate de ideas en el seno del equipo directivo propiciarán detectar las áreas, con implicaciones para la decisión, deficitarias en información y conocimiento; desencadenando, consecuentemente, nuevos procesos de búsqueda, análisis y discusión de información.

Adicionalmente, la evidencia de los casos estudiados, dado el nivel moderado de conflicto cognitivo, no nos permite pronunciarnos respecto a la posibilidad de una relación curvilínea entre el conflicto cognitivo y el rendimiento del equipo. Sin embargo, tal relación, como expusimos en el capítulo 4, parece teóricamente correcta. A la vista del proceso desarrollado por DELTA, sí podemos pensar en la posibilidad, señalada por Amason (1996) y Jehn (1997), de que el conflicto relativo a la tarea o cognitivo degenere, por la propia dinámica del equipo, en conflicto relativo a las relaciones o afectivo; sin embargo, nuestra evidencia no permite profundizar en la dinámica de tal transición.

La proposición 8, según la evidencia que se desprende de los casos de la muestra, quedaría reformulada en los siguientes términos:

Proposición 8: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la percepción del dinamismo del entorno por parte del sujeto decisor incidirá de forma negativa en el uso de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos. A mayor dinamismo del entorno percibido por el sujeto decisor menor uso por su parte de determinados heurísticos y menores sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones.

En los casos de ALFA, BETA y GAMMA, que presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control, el dinamismo del entorno se percibe relativamente moderado o bajo. En los casos de DELTA, LAMBDA, OMEGA y EPSILON, que no presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación o del sesgo de ilusión de control, el dinamismo del entorno se percibe relativamente alto.

La explicación de estos resultados, que contradicen claramente los argumentos de la Teoría Contingente, puede encontrarse en un argumento, relacionado con el discutido en el capítulo 4, según el cual los bajos niveles de incertidumbre que conlleva una percepción de bajo dinamismo en el entorno reducirían la necesidad de vigilancia del entorno; adicionalmente, dada una percepción de bajo dinamismo en el entorno, la percepción de los sujetos decisores de mayor familiaridad con el medio puede reducir la necesidad de análisis, favoreciendo los procesos menos sinópticos (Bukhszar, 1999); igualmente, esa misma percepción de familiaridad también reduce la necesidad de

planificación contingente puesto que la adaptación puede realizarse razonablemente rápido en la medida en que se necesite.

Por otro lado, siguiendo el mismo argumento, la percepción de un dinamismo elevado del entorno reduciría la percepción de familiaridad con el medio, lo que, a su vez, puede plantear una necesidad tanto de mayor vigilancia del entorno, como de un análisis más extenso con el fin de calibrar el nivel de incertidumbre contextual (Bukzar, 1999). En estas circunstancias, las organizaciones pueden recurrir a procesos más comprensivos sin necesidad de seguir una lógica lineal (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999).

Adicionalmente, si consideramos que la percepción de un dinamismo elevado del entorno reduciría la percepción de familiaridad con el medio y, consecuentemente, incrementaría la incertidumbre del sujeto decisor, los argumentos anteriores se ven reforzados por la línea de razonamiento expuesta por Galbraith (1977); éste define la incertidumbre como una falta de información, o sea, la brecha entre la información disponible y la información necesaria para desarrollar una tarea. Como argumentan Dean y Sharfman (1993), desde tal perspectiva la incertidumbre incrementará la racionalidad de proceso, la comprensión del proceso en nuestro caso, porque se requerirá mayor recolección de información y análisis de la misma para mitigar esa brecha.

A partir de la evidencia que se desprende de los casos de la muestra, la proposición 9 quedaría reformulada en los siguientes términos:

Proposición 9a: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la experiencia en cooperación empresarial del equipo directivo incidirá de forma negativa en el uso de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos. Así, a mayor experiencia en cooperación empresarial del equipo directivo menor empleo durante los procesos de toma de decisiones iniciales de ciertos heurísticos y los sesgos asociados a estos últimos.

Proposición 9b: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la extensión y calidad de la relación previa con el socio incidirá de forma negativa en el uso de determinados heurísticos por parte del sujeto decisor y en los sesgos cognitivos asociados a éstos. Así, a mayor extensión y calidad de la relación previa con el socio menor empleo

durante los procesos de toma de decisiones iniciales de ciertos heurísticos y los sesgos asociados a estos últimos.

Proposición 9c: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la percepción de control externo por parte del sujeto decisor incidirá de forma negativa en el uso de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos. Así, a mayor percepción de control externo por parte del equipo directivo menor empleo durante los procesos de toma de decisiones de ciertos heurísticos y los sesgos asociados a estos últimos.

Proposición 9d: Durante el proceso de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, las inercias directivas incidirán de forma positiva en el uso de determinados heurísticos y en los sesgos cognitivos asociados a éstos. Así, a mayores inercias directivas mayor empleo durante los procesos de toma de decisiones de ciertos heurísticos y los sesgos asociados a estos últimos.

Por un lado, en los casos de **ALFA**, **BETA** y **GAMMA**, que presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación y del sesgo de ilusión de control, ninguna de las organizaciones cuenta con experiencia previa significativa en cooperación empresarial; ninguna de las organizaciones, salvo **GAMMA**, ha mantenido una relación previa con el socio del acuerdo, y en tal caso se trata de una relación de competencia y, por lo tanto, de intereses naturalmente contrapuestos; en retrospectiva, en ninguno de los tres casos se perciben las influencias y constricciones contextuales sobre el proceso de toma de decisiones iniciales que llevó a la formación del acuerdo. En los casos de **ALFA** y **BETA**, que presentan unas inercias internas elevadas para el tipo y dimensión de organización, éstas se extienden con claridad a los procesos directivos: los procesos directivos se rigen en buena medida por la costumbre y la tradición; los estilos directivos son centralizados y con unas orientaciones de liderazgo que reflejan una exaltación del papel central y activo del líder (Harrison y Pelletier, 1997).

Por otra parte, en los casos de **DELTA**, **LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON**, que no presentan indicios del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de confirmación o del sesgo de ilusión de control, la configuración de los factores institucionales, tanto externos como internos, es diametralmente opuesta. Dos de las organizaciones, **OMEGA** y **EPSILON**, cuentan con experiencia previa significativa en cooperación empresarial; además, sus respectivos acuerdos previos más importantes no

ofrecieron resultados satisfactorios. Tres de las organizaciones, **LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON**, han mantenido relaciones previas extensas y cualitativamente profundas con sus respectivos socios; de proveedor-cliente en el caso de **LAMBDA** y de productor-distribuidor en los casos de **OMEGA** y **EPSILON**. También en tres de los casos, **DELTA**, **LAMBDA** y **EPSILON**, en retrospectiva, se perciben con nitidez las influencias y constricciones contextuales sobre el proceso de toma de decisiones iniciales que llevó a la formación del acuerdo; legislativas en el caso de **DELTA**, competitivas en el de **LAMBDA**, y competitivas y derivadas de las asociaciones empresariales sectoriales en el caso de **EPSILON**. En un caso, **DELTA**, las inercias internas son muy reducidas; en los otros tres, aunque las inercias internas son moderadas (**LAMBDA**) o elevadas (**OMEGA** y **EPSILON**), los indicios apuntan a que se deben más a los procesos de normalización y estandarización en los niveles operativos (**LAMBDA**, **OMEGA** y **EPSILON**) y al superior tamaño (**OMEGA** y **EPSILON**), y que no se extienden a los procesos directivos, que gozan de una considerable flexibilidad.

La explicación de los resultados que justifican la proposición 9a podría encontrarse en las teorías del aprendizaje organizativo según las cuales, a partir de los procesos de cooperación empresarial previos, se habría desarrollado un conocimiento relativo al proceso a seguir, no sólo en la formación del acuerdo de cooperación sino también durante todo el transcurso de la relación cooperativa, que se aplicaría a los nuevos acuerdos de cooperación (Westney, 1988; Crossan e Inkpen, 1994; Inkpen y Crossan, 1995; Simonin, 1997). Dado el proceso cooperativo que desarrollan **OMEGA** y **EPSILON**, claramente cauteloso e incremental, una explicación complementaria que refuerza la anterior tendría su base en la teoría del aprendizaje por autorregulación de Bandura (1991): el aprendizaje se desarrollaría porque el vívido recuerdo del fracaso pasado actuaría como un estímulo en un proceso automotivador en el cual los individuos autorreaccionarían según una respuesta autocrítica de su propio comportamiento que no condujo a los objetivos deseados en el pasado; en este sentido, la evidencia de Cannon (1999) sobre la percepción de resultados negativos en retrospectiva refuerza la teoría de la autorregulación.

Los resultados que nos llevan a formular la proposición 9b podrían ser explicados a partir de dos argumentos relacionados. El primero de ellos, como apuntamos en el capítulo 2, se centra en la importancia, ante la presencia de incertidumbre, de las relaciones existentes entre las empresas y su entorno socioeconómico en el

establecimiento de acuerdos de cooperación (Granovetter, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Gulati, 1995a, 1995b; Human y Provan, 1997). Según este argumento, las decisiones organizativas de cooperación empresarial y los procesos de búsqueda de socios potenciales estarían influidos por las redes socioeconómicas en las que se hallan inmersas las organizaciones y por la información que en ellas circula (Gulati, 1995b; Human y Provan, 1997); y, en particular, por el papel de las relaciones personales concretas y de las redes de tales relaciones como generadores de confianza y elementos disuasivos del fraude en los vínculos de cooperación interempresarial (Granovetter, 1985; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Gulati, 1995a). En este sentido, Gulati (1995b) apunta que las oportunidades para la formación de acuerdos de cooperación interempresarial pueden provenir de diversas fuentes, entre las que resulta importante la red de acuerdos de cooperación previos; estas redes de acuerdos de cooperación previos pueden ser cauces de información que, a su vez, puede alterar cualitativamente la propensión de las empresas a constituir nuevos acuerdos de cooperación haciéndolas entrar en vínculos cooperativos repetitivos con los mismos socios (Gulati, 1995b).

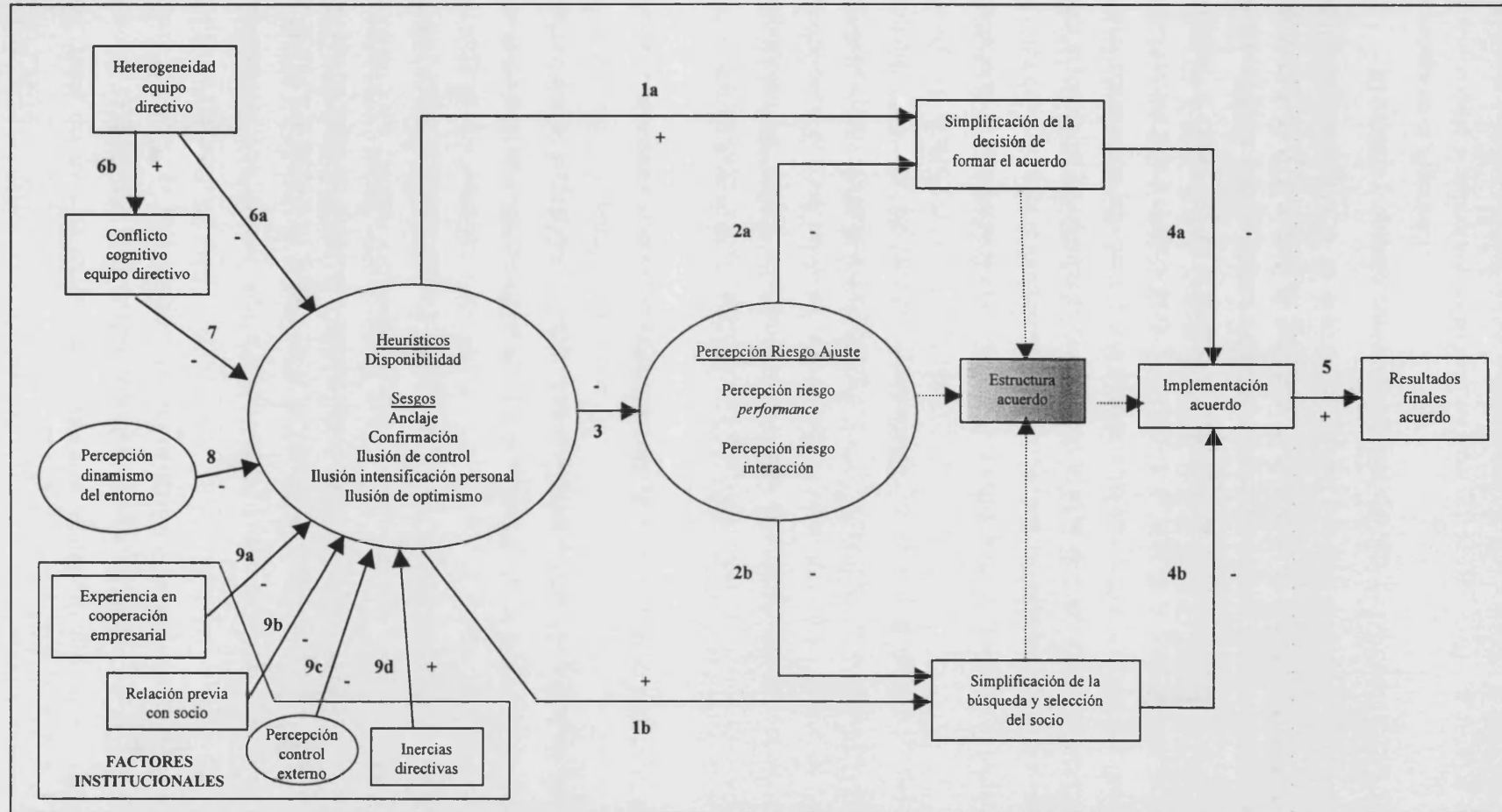
El segundo argumento, relacionado con el anterior en su base socioeconómica, establece un proceso cooperativo evolutivo que explicaría el proceso seguido por OMEGA y EPSILON. Según este argumento, a medida que transcurre una relación equitativa y recíproca entre las partes, éstas van incrementando su conocimiento mutuo y su confianza recíproca basada en tal conocimiento, y, consecuentemente, su compromiso con la relación. En este argumento, como apuntamos en el capítulo 2, subyace la observación de que la confianza y el conocimiento mutuos, y por tanto la disminución de la propensión hacia comportamientos oportunistas y la mejora en la alineación de incentivos, se derivan de la interacción continuada. En este sentido, algunos trabajos empíricos relativamente recientes vinculan la confianza entre las partes en el acuerdo y la propensión de las empresas a continuar comprometidas entre sí con las relaciones previas que hubiese entre ellas (Parkhe, 1993b; Gulati, 1995a, 1995b), o los resultados del propio acuerdo con las relaciones previas entre las partes (Håkanson, 1993; Parkhe, 1993b; Saxton, 1997). En la misma línea apuntan los trabajos de Ring y Van de Ven (1992, 1994), o el de Camarero y Gutiérrez (2000) enmarcado en el emergente paradigma relacional del marketing.

La explicación teórica que subyace en los resultados que avalan la proposición 9c es más sutil y no resulta tan inmediata. La naturaleza de los factores externos percibidos

como influyentes en los casos de DELTA, OMEGA y EPSILON hace poco plausible aquí, fuera del caso de EPSILON, el atractivo argumento sugerido por DiMaggio y Powell (1983) según el cual cuando las presiones externas influyen en las acciones de los sujetos decisores es para asegurar la racionalidad del proceso de toma de decisiones porque la adecuación a esos elementos institucionales externos otorga legitimidad a la organización. Más plausible resulta la idea, dejando al margen la cuestión de legitimidad, de que la percepción de la influencia de factores competitivos y legislativos sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas permite a los decisores anticipar con mayor precisión esos factores externos y realizar elecciones teniéndolos en cuenta; en este sentido, como proponen Dean y Sharfman (1996), los procesos de toma de decisiones estratégicas que permiten a los decisores anticipar con mayor precisión los factores externos y realizar elecciones teniendo en cuenta esos factores deben ser más exitosos que aquéllos que no siguen esta dinámica. Adicionalmente, como discutimos y argumentamos en el capítulo 1, el papel de la discreción directiva parece ser el de buscar cursos de acción viables frente a las constricciones del entorno.

Finalmente, la explicación teórica que subyace en los resultados que avalan la proposición 9d resulta más inmediata. Como apuntamos en el capítulo 5, ciertas aportaciones, con sus raíces en la psicología, ubican una de las causas de la toma de decisiones pasiva (*mindlessness*) (Langer, 1994) o del diagnóstico estratégico automático (Dutton, 1993) en las rutinas organizativas. En esta misma línea, como también apuntamos, cierta evidencia empírica también sugiere que las rutinas organizativas condicionan la interpretación de las cuestiones estratégicas y, por tanto, el propio proceso de toma de decisiones estratégicas (Ashmos, Duchon y McDaniel, 1998). De esta forma, estos argumentos y evidencia sugieren que el proceso de toma de decisiones estratégicas estaría constreñido por cierto grado de determinismo institucional interno que actuaría como barrera frente al aprendizaje y el cambio organizativos. Así, las inercias directivas vendrían a constreñir el proceso de toma de decisiones estratégicas, limitando su comprensión al abrir la puerta a una serie de compromisos cognitivos de contenido, o heurísticos y sesgos cognitivos, que generarían procesos en “automático”.

El modelo propuesto, convenientemente ajustado en sus constructos y relaciones, se recoge en la Figura 6.1.



Los números en las diferentes rutas del modelo reflejan las proposiciones sobre las interacciones. Los signos indican el efecto propuesto para las interacciones. Algunas proposiciones no se muestran porque representan efectos indirectos en el modelo, y no relaciones propuestas.

Figura 6.1. Modelo final de interacciones propuesto.

CONCLUSIONES

Del presente trabajo se desprenden diversas conclusiones, ciertas implicaciones académicas y algunas otras de índole práctico. También conviene reconocer los aspectos que, limitando el alcance de esta investigación, abren las potenciales líneas futuras de investigación.

El objetivo de esta Tesis Doctoral ha sido profundizar en el conocimiento de cómo se desarrollan las fases iniciales del acuerdo de cooperación empresarial y de cuáles son los efectos de las mismas sobre los resultados de éste último.

Con tal objetivo, el análisis del estado de la cuestión respecto a los procesos organizativos de toma de decisiones que configuran y delimitan las fases iniciales de formación de los acuerdos de cooperación empresarial nos ha llevado a desarrollar un modelo conceptual que explica tales procesos.

A tenor de la revisión realizada en los dos primeros capítulos, el estado de la cuestión en cuanto a nuestro objeto de estudio permite concluir que los procesos organizativos de toma de decisiones que configuran y delimitan las fases iniciales de formación de los acuerdos de cooperación empresarial siguen revistiendo en la actualidad, como ya apuntaran anteriormente otros autores (Parkhe, 1993a; Ring, 2000c), la condición de “caja negra”.

Respecto a las teorías que revisamos en el capítulo primero, y que han sentado algunas de las bases actuales del área de conocimiento de la organización de empresas, cada una de ellas establece un paradigma propio y distinto, tanto para el estudio de cuestiones generales de la organización, como para el estudio de las relaciones de cooperación entre empresas. Sin embargo, el hecho de que cada corriente haya prestado atención a elementos diferentes de la organización es, en nuestra opinión, consecuencia de la propia complejidad del objeto de estudio y subraya la complementariedad entre todas ellas. En este sentido, la corriente de la estrategia, quizás debido a su relativa adolescencia, se ha gestado con un espíritu ecléctico e integrador.

En esta línea, la evidencia empírica que avala nuestra tesis refuerza tales conclusiones. La realidad del fenómeno de la cooperación empresarial es tan compleja que difícilmente una única teoría puede disponer de los argumentos suficientes para su explicación. Seleccionados siguiendo criterios teóricos, los casos que conforman nuestra muestra, al reflejar perfectamente la complejidad de tal realidad, subrayan la idea de la complementariedad de los diferentes enfoques explicativos de los motivos de las relaciones de cooperación interempresarial.

Por otra parte, la revisión desarrollada en el capítulo segundo pone de manifiesto que la incertidumbre, la ambigüedad y la complejidad que inherentemente comporta la cooperación interempresarial hacen que no resulte una opción sencilla ni carente de riesgos. Por un lado, toda relación de cooperación empresarial lleva aparejado un riesgo de desempeño, *performance*, o resultados que no es distinto del riesgo asociado a cualquier decisión estratégica o proyecto empresarial; además, toda relación de cooperación interempresarial lleva aparejado un riesgo propio de la relación, o de interacción, que es específico de las relaciones de cooperación interempresarial.

Reconociendo tales riesgos, diferentes aportaciones teóricas, una amplia evidencia empírica y una extensa casuística han consolidado un claro consenso sobre la importancia de las fases iniciales del acuerdo de cooperación empresarial: el proceso de toma de decisiones relativo a su formación y el proceso de búsqueda y selección de socios potenciales. La razón de la importancia atribuida a estas fases iniciales del acuerdo radica en que determinan las condiciones iniciales del acuerdo en términos de complementariedad de recursos, complementariedad organizativa y complementariedad estratégica entre los socios. Aunque ambos tipos de riesgo inherentes a todo acuerdo de

cooperación no son enteramente controlables, y cada acuerdo configura unas condiciones específicas de riesgo, la mayor parte de los argumentos y de la evidencia disponibles en la literatura sobre cooperación sugieren que,

- mientras que unas condiciones iniciales desfavorables son condición suficiente para el fracaso del acuerdo porque introducen un riesgo elevado, tanto de *performance*, como de interacción,
- dado que los resultados finales del acuerdo también dependen en gran medida de la gestión del mismo, unas condiciones iniciales favorables que comporten riesgos menores son condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito del acuerdo.

Sin embargo, los mismos argumentos y evidencia que avalan las anteriores afirmaciones coinciden en que en esas fases iniciales, y por tanto en la configuración de las condiciones iniciales del acuerdo, intervienen de forma decisiva percepciones, expectativas y procesos de inferencia, es decir, procesos cognitivos. En este sentido, hasta donde sabemos, los trabajos teóricos y la evidencia empírica disponible sobre los procesos iniciales de formación de acuerdos de cooperación no ofrecen respuesta, ni para nuestra cuestión de investigación, ni para comprender el papel de los procesos cognitivos en las fases iniciales del acuerdo de cooperación.

En cuanto a la *performance* del acuerdo y su medida podemos concluir que, a pesar de las diferentes posturas existentes, las distintas aportaciones teóricas y empíricas justifican, de forma más que razonable entendemos, que la *performance* de un acuerdo de cooperación es algo subjetivo cuya medida depende del balance que hagan los directivos de las empresas participantes involucrados en el mismo respecto a las contribuciones y beneficios obtenidos.

Iniciando la apertura de la “caja negra” que constituye el objeto de estudio de esta Tesis Doctoral, la revisión efectuada en el capítulo tercero supone un primer paso en la comprensión del papel de los procesos cognitivos en las fases iniciales del acuerdo de cooperación empresarial. Adicionalmente, dicha revisión contribuye crucialmente a la propuesta del modelo explicativo de los procesos organizativos de toma de decisiones en las fases iniciales de formación del acuerdo de cooperación empresarial que desarrollamos en el capítulo cuarto. Este modelo, que se configura a partir de diferentes

teorías provenientes de diferentes disciplinas, culmina la apertura de la “caja negra” a la que venimos haciendo referencia.

En este sentido, la consistencia teórica y conceptual del modelo explicativo que proponemos y defendemos ofrece argumentos suficientes para sustentar nuestra tesis de que las fases iniciales del acuerdo de cooperación empresarial son cruciales porque determinados heurísticos y sesgos cognitivos, al disminuir la racionalidad o comprensión de los procesos de toma de decisiones en esas fases iniciales, ejercen un efecto pernicioso, directo sobre su implementación e indirecto sobre sus resultados.

Así, la revisión y discusión desarrolladas en el capítulo cuarto presentan argumentos y evidencia que razonablemente nos llevan a pensar que una menor racionalidad o comprensión del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios tendrá efectos perjudiciales sobre la implementación del acuerdo de cooperación a partir de dos influencias diferenciadas pero complementarias.

Por un lado, aunque todo acuerdo de cooperación inherentemente comporta riesgos, una menor racionalidad de los procesos de toma de decisiones iniciales puede llevar a decidir la formación de un acuerdo de cooperación y/o a la selección de un socio que configuren unos riesgos objetivamente muy elevados, bien por una inadecuada complementariedad de recursos, bien por una falta de complementariedad organizativa, bien por unas orientaciones estratégicas de las partes difíciles de compatibilizar, o, incluso, por una combinación de los tres conjuntos de factores.

Por otro lado, de forma más importante aún, esa menor comprensión de los procesos de toma de decisiones iniciales, al generar en cada una de las empresas que los desarrollan unas expectativas poco realistas respecto al potencial de la otra parte y del propio acuerdo, provocará una falta de previsión y de planes de contingencia para hacer frente a los riesgos en caso de que se hagan efectivos.

De esta forma, el acuerdo se resentirá durante la fase de implementación, no sólo porque las condiciones iniciales pueden ser objetivamente desfavorables, cuestión importante en sí misma, sino porque además cada una de las partes no estará preparada para hacer frente a las repercusiones de tales condiciones desfavorables. En este sentido,

el hecho de que las condiciones de partida no sean favorables, aunque relativamente negativo para el desarrollo del acuerdo, no lo es tanto considerando que cada parte fuese consciente de tal configuración; el que las partes estén dispuestas a asumir unos riesgos objetivamente elevados confiando en el potencial del acuerdo y/o de la otra parte puede, perfectamente, obedecer a unas motivaciones particulares para formar el acuerdo y/o elegir un socio concreto. El verdadero y mayor problema radica en que las empresas no sean conscientes de los riesgos que entraña y proyecta tal situación inicial. Efectivamente, si las condiciones iniciales del acuerdo no son favorables pero las partes son conscientes de los riesgos proyectados por tal situación, siempre quedará sujeto a su libre albedrío si y cómo proseguir con el acuerdo y/o cambiar de socio, todo dependerá del análisis coste-beneficio que cada parte realice, pudiendo incluso no superarse la fase de negociación; el libre albedrío se diluye en las situaciones de no consciencia porque éstas introducen un determinismo de acción (Child, 1997) que lleva a que se descarten la incertidumbre y los posibles resultados negativos asociados a las decisiones (Schwenk, 1984, 1988, 1994; Makridakis, 1990; Zajac y Bazerman, 1991; Russo y Schoemaker, 1992; Dutton, 1993; Bukszar, 1999).

El modelo que defendemos parte de la propuesta de Schwenk (1994). Aunque en cuanto a su forma y contenido el modelo no es esencialmente nuevo, sí presenta ciertas peculiaridades que creemos necesario destacar puesto que subrayan su contribución y determinan su configuración y, a la vez, sus límites.

- En primer lugar, como modelo conceptual integrador y ecléctico, no sólo incorpora la propuesta de Schwenk (1994) sino que la extiende considerablemente. En este sentido, además de profundizar en los argumentos propios de la cooperación interempresarial y de la *behavioural decision theory* que Schwenk (1994) someramente introduce y comenta, en sus constructos y relaciones el modelo integra corrientes teóricas y evidencia empírica repartidas de forma dispersa por disciplinas complementarias como la dirección y organización de empresas, la sociología y la psicología. Así, en la construcción de nuestra propuesta utilizamos e integramos las diversas corrientes de literatura revisadas en los capítulos primero, segundo y tercero, y algunas otras adicionales: argumentos y evidencia sobre los procesos de toma de decisiones; fundamentos de los trabajos centrados en el estudio del riesgo; diferentes aportaciones al estudio de los emprendedores y el comportamiento emprendedor; distintas aportaciones sobre la composición, características y dinámica de los equipos

directivos; y diversas aportaciones sobre la influencia del entorno en la estrategia y en la toma de decisiones estratégicas.

- En segundo término, a diferencia de la propuesta de Schwenk (1994) y a partir de ella, nuestra propuesta se concreta en un modelo considerablemente más madurado y perfectamente delimitado. En este sentido, se trata de un modelo conceptual explicativo perfectamente acotado y delimitado en su objeto de estudio, en su nivel de análisis y en su unidad de análisis. Así, el objeto de estudio del modelo son los procesos organizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación y de búsqueda y selección de socios potenciales para el acuerdo, procesos todos ellos bien delimitados en el marco conceptual que sustenta el modelo y nuestra tesis. Consecuentemente, el nivel de análisis en el que se sitúa es el organizativo, o más apropiadamente el intraorganizativo, siendo su unidad de análisis el sujeto decisor, bien sea éste individual o colectivo. Conviene señalar aquí que en la construcción de nuestra propuesta, la integración de corrientes teóricas y evidencia empírica repartidas por disciplinas complementarias como la organización de empresas, la sociología y la psicología, nos ha permitido evitar los procesos de antropomorfismo de la organización que, en cuanto atribuyen cualidades humanas a la organización como entidad, son más que dudosamente correctos desde una perspectiva metodológica.
- En tercer lugar, como se desprende de los diferentes argumentos expuestos y discutidos en el capítulo cuarto, y más allá de la propuesta de Schwenk (1994), mientras que algunos de los constructos que conforman el modelo son de naturaleza observable, la naturaleza de otros es inobservable. En este sentido el modelo debe adscribirse naturalmente a la perspectiva realista del método científico. Desde tal consideración, la evidencia empírica de apoyo a una teoría basada en constructos inobservables otorga razones para creer que tales constructos inobservables existen y ejercen influencia (Godfrey y Hill, 1995).
- Por último, entendemos que el modelo supone un avance y una contribución en cuanto que inicia la apertura de una de las “cajas negras” según el estado actual de la investigación sobre los procesos de cooperación interempresarial. En este sentido, aparte de la propuesta de Tallman y Shenkar (1994), afín pero significativamente distinta, hasta donde conocemos no existe ninguna otra propuesta explicativa

centrada en el mismo objeto de estudio y en los mismos nivel y unidad de análisis. Consecuentemente, y considerando la evidencia empírica que presentamos en esta Tesis Doctoral, nos atrevemos a decir que el modelo representa una auténtica teoría de alcance intermedio (*mid-level theory*) (Pharke, 1993a) sobre los procesos intraorganizativos en las fases iniciales de formación de acuerdos de cooperación interempresarial. Sin embargo, también hemos de decir que los argumentos en los que se sustenta el modelo se derivan de disciplinas diferentes, y, aunque plausibles, una parte importante de los mismos se encuentra pendiente de contraste empírico; de forma similar, la evidencia empírica que avala las relaciones recogidas en el modelo es, en gran medida, inconclusa dentro de las diferentes disciplinas. Entendemos que, conjuntamente, estas razones enfatizan la prudencia y aconsejan formalizar las relaciones entre los constructos del modelo más como proposiciones que como hipótesis de trabajo (Yin, 1994).

En cuanto a la investigación de campo que avala y sustenta nuestra tesis, la evidencia empírica se desprende del análisis en profundidad de una muestra conformada por siete casos, seleccionados mediante criterios teóricos, de formación de empresas mixtas. El proceso de selección de dicha muestra y la descripción pormenorizada de la misma, así como la argumentación y discusión de los pormenores del diseño de la investigación empírica que desarrollamos, configuran el contenido del capítulo quinto de esta Tesis Doctoral.

En general, dicha evidencia empírica respalda el modelo explicativo conceptual propuesto, confiriéndole consistencia adicional. En particular, la evidencia empírica nos ha permitido, a partir de la generalización analítica derivada de la lógica de réplica (Yin, 1994), perfilar y ajustar el modelo en aquellos aspectos relacionados con la idiosincrasia del objeto de estudio. En este sentido, el estudio de campo nos ha llevado a profundizar en los constructos iniciales del modelo, más abiertos y controvertidos, y a delimitar el signo teórico de su influencia sobre los constructos nucleares del modelo. Así, a partir de la evidencia empírica, el modelo final incorpora los efectos teóricos de la composición del equipo directivo, del conflicto cognitivo en el seno del mismo, de la percepción del dinamismo del entorno por parte del sujeto decisor y de diferentes factores institucionales, sobre los procesos cognitivos, heurísticos y sesgos cognitivos, que intervienen en los procesos organizativos de toma de decisiones en las fases iniciales de formación del acuerdo de cooperación empresarial.

Además de centrar conceptualmente los constructos iniciales del modelo, nuestra evidencia empírica nos ha permitido concretar formalmente los anteriores efectos teóricos en ocho proposiciones adicionales sobre el modelo propuesto inicialmente. Estas proposiciones adicionales hacen referencia a diferentes aspectos: la heterogeneidad del equipo directivo y su influencia, tanto sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones, como sobre el desarrollo del conflicto cognitivo en el seno del equipo; el conflicto cognitivo en el seno del equipo directivo y su influencia sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones; la percepción del dinamismo del entorno por parte del sujeto decisor y su influencia sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones; la experiencia previa en cooperación empresarial y su influencia sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones; la relación previa con el socio y su influencia sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones; la percepción de control externo sobre las decisiones y su influencia sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones; y las inercias directivas en la organización y su influencia sobre los heurísticos y sesgos cognitivos durante el proceso de toma de decisiones.

La conclusión teórica general que nuestra evidencia empírica respalda es que los procesos intraorganizativos de toma de decisiones de formación del acuerdo de cooperación empresarial y de búsqueda y selección de socios para el mismo ejercen una clara influencia sobre su implementación y resultados.

En este sentido, como hemos mostrado e ilustrado en el capítulo sexto, el patrón empírico que se desprende de los casos de la muestra ofrece pocas dudas. Una configuración intraorganizativa inicial caracterizada por una reducida heterogeneidad media del equipo directivo, por el solapamiento de los distintos procesos de toma de decisiones y una dinámica del equipo donde el conflicto cognitivo brilla por su ausencia, por una percepción de dinamismo bajo-moderado del entorno, por una marcada percepción de control interno sobre las decisiones y por fuertes inercias directivas, conduce a una reducida comprensión global de los procesos de toma de decisiones iniciales y, consecuentemente, a una consideración miope del riesgo inherente a la operación de cooperación interempresarial. En tal configuración, los casos de la muestra presentan indicios razonables del heurístico de disponibilidad, del sesgo de anclaje, del sesgo de

confirmación y del sesgo de ilusión de control; y, consecuentemente, de un marcado exceso de confianza. La implementación del acuerdo se resiente de forma casi inmediata. Los tempranos problemas de interacción entre las partes, la generalización y extensión de los conflictos organizativos y estratégicos entre ellas, la ausencia o truncamiento de la confianza basada en el conocimiento y la inexistencia de medidas amortiguadoras de tales hechos, en conjunto, hacen de la gestión cotidiana un calvario. El acuerdo no llega a superar su etapa de creación de valor y, consecuentemente, sus resultados finales son deficientes y muy distantes de las poco realistas expectativas iniciales.

Por otra parte, una configuración intraorganizativa inicial caracterizada por una moderada o elevada heterogeneidad media del equipo directivo, por procesos de toma de decisiones disjuntos y bien diferenciados, por una dinámica del equipo donde el líder estimula el conflicto cognitivo útil, por una percepción de dinamismo moderado-alto del entorno, por una percepción más clara de los factores externos que condicionan las decisiones y por la flexibilidad de los procesos directivos, genera una elevada comprensión global de los procesos de toma de decisiones iniciales y, consecuentemente, una consideración relativamente amplia del riesgo inherente a la operación de cooperación interempresarial. La implementación del acuerdo, salpicada de diferentes medidas amortiguadoras de las posibles contingencias, se desarrolla ajustándose en gran medida a las expectativas iniciales, por otra parte mucho más acordes con el contexto en el que se desarrolla el acuerdo de cooperación interempresarial. La interacción entre las partes, que paulatinamente incrementan su implicación y compromiso con el acuerdo, permite un conocimiento gradual y profundo entre ellas que da paso a una forma de confianza mutua fuerte y recíproca. El acuerdo supera la etapa de creación de valor y entra en una dinámica de valoraciones y ajustes periódicos que facilitan la adaptación mutua entre las partes ante las circunstancias adversas externas a la relación. Las partes saturan sus objetivos asignados al acuerdo y, a medida que éste transcurre, su percepción del valor del acuerdo crece y se incrementa la sombra de futuro de la relación.

En cuanto a las implicaciones académicas de esta Tesis Doctoral, merecen ser destacadas tres, aunque de forma tácita ya han sido apuntadas anteriormente.

En primer lugar, hasta donde sabemos, el trabajo representa uno de los pocos intentos de profundización en un objeto de estudio hasta ahora descuidado en la investigación sobre los procesos de cooperación interempresarial, los procesos

intraorganizativos que configuran y delimitan las fases iniciales del acuerdo de cooperación interempresarial y las repercusiones sobre el mismo de tales procesos.

En segundo lugar, el trabajo supone una primera apuesta por una fertilización cruzada que, a partir de diferentes disciplinas, permite iluminar con una luz más clara un objeto de estudio complejo. En este sentido, estamos convencidos de que la mejora del conocimiento sobre las cuestiones pendientes de investigación dentro del campo de las relaciones de cooperación interempresarial (Auster, 1994; Ring, 2000c) pasa por la adopción de enfoques más eclécticos e integradores de diversas disciplinas y teorías, particularmente aquéllas con sus raíces en la psicología y la sociología.

Por último, la metodología empleada en este trabajo, el estudio de casos, responde a la naturaleza y características del objeto de estudio, procesos. En este sentido, hemos de decir que, por un lado, suscribimos la opinión de Parkhe (1993a) de que el desarrollo de teorías intermedias en un campo como el nuestro, todavía carente de un paradigma propio y consolidado, se vería beneficiado por la ruptura con las normas metodológicas actuales del campo y por la consecuente adopción de enfoques de naturaleza más cualitativa. Aunque en nuestro campo el estudio de casos como metodología de investigación tradicionalmente ha recibido críticas fundadas, una parte importante de las mismas se debe, en nuestra opinión, al paradigma cuantitativo que viene imperando en el campo durante las últimas décadas. Por otra parte, cuestiones relativas al cómo suceden las cosas, al porqué suceden las cosas y al orden en el cual se desarrollan los acontecimientos, cuestiones sobre los procesos en definitiva, son difícilmente contestables desde una perspectiva metodológica cuantitativa. Precisamente ahí es donde más patente resulta la utilidad, y la necesidad diríamos, del estudio de casos como metodología de investigación.

Por lo que respecta a las recomendaciones prácticas que se derivan del trabajo, los dos grupos de implicaciones prácticas que se desprenden de esta Tesis Doctoral convergen en la misma dirección y se relacionan fundamentalmente con las prácticas de gestión, en particular con la gestión de los procesos de toma de decisiones estratégicas.

Ello es debido a que una parte importante del trabajo de todo directivo consiste en tomar decisiones. Lamentablemente, no puede suponerse que esas decisiones sean racionales. El juicio humano presenta limitaciones y prejuicios sistemáticos. Hasta la fecha no se ha hecho demasiado por corregir tales prejuicios y limitaciones, fundamentalmente porque no se terminan de comprender y aceptar en el ámbito práctico. En este sentido, el reto de los directivos se convierte en evitar las consecuencias negativas de esos prejuicios y limitaciones, y contribuir a que sus organizaciones desarrollen procedimientos que protejan a sus equipos frente a ellos durante la toma de decisiones. Como dejó patente Simon (1978), Premio Alfred Nobel de Economía en 1978, la racionalidad limitada inherente al ser humano no es incompatible con la racionalidad o comprensión de los procesos.

En este sentido, los procesos de toma de decisiones inciden sobre los resultados de las mismas. Obviamente, el entorno impone toda una serie de restricciones sobre los procesos de toma de decisiones estratégicas, pero, a pesar de las mismas, los directivos mantienen un grado significativo de control sobre las elecciones estratégicas. Dado el carácter estratégico de las decisiones implicadas en las fases iniciales del acuerdo de cooperación, la racionalidad o comprensión del proceso que lleva a la decisión de formación del acuerdo de cooperación y del proceso de búsqueda/selección de socios tiene efectos sobre los resultados del acuerdo de cooperación.

En esta línea, el primer conjunto de implicaciones podría resumirse perfectamente en el mensaje del maestro Shunryu Suzuki: “Cuando nos olvidamos de una obsesión —y abandonamos la fantasía del control—, al menos podremos controlar a nuestro mejor aliado, que no es otro que nuestra propia mente.”

En las fases iniciales del acuerdo de cooperación, en esos procesos intraorganizacionales, la consciencia y la reflexión deben convertirse en el “debe ser”. Tales procesos requieren una actitud auténtica y nítidamente estratégica, no sólo activa sino proactiva (Menguzzato y Renau, 1991).

La idea fundamental sería: en los procesos de toma de decisiones estratégicas en general, y en particular en los procesos de toma de decisiones que conducen a la formación del acuerdo de cooperación empresarial, destiérrese la fantasía del control y

abrase la mente. ¿Cómo activar tal nivel de consciencia? Ciertas cuestiones pueden ser de ayuda en la activación de la reflexión:

- ¿Comprendemos qué hechos pueden preverse y cuáles no?, ¿qué conocimiento se posee sobre los factores que configuran el futuro y cuál no?, ¿hasta qué punto son previsibles?
- ¿Somos conscientes de la incertidumbre y el riesgo que introduce?, ¿qué nivel de riesgo estamos dispuestos a aceptar?, ¿qué acciones pueden amortiguar el impacto de sorpresas desagradables o imprevistos respecto a lo planificado?
- ¿Nuestras expectativas son realistas o se encuentran infladas por un exceso de optimismo?
- ¿Cabén otros puntos de vista y perspectivas de la situación?, ¿hemos intentado ver “la gran imagen” como si estuviésemos fuera y al margen de la situación?, ¿nos hemos planteado ideas que parecen inviables, o simplemente no hemos profundizado en ellas debido a tal percepción?

El segundo conjunto de implicaciones, íntimamente relacionado con el anterior, se centra más en las acciones al alcance de los directivos para evitar las consecuencias negativas de los heurísticos y sesgos cognitivos.

En este sentido, por un lado, la búsqueda de la diversidad de los equipos directivos es una técnica que puede contribuir a mejorar la toma de decisiones. Un equipo más heterogéneo, en edad, en niveles educativos, en miembros con diferentes experiencias funcionales y empresariales, potencialmente dispone de un caudal de ideas más variadas y de un número mayor de perspectivas.

Sin embargo, las características organizativas pueden erigirse como una barrera frente a la búsqueda de la diversidad directiva. Especialmente en el caso de las PYMES, los equipos directivos suelen gozar de un grado de consolidación elevado, con estrechos vínculos afectivos entre sus integrantes. Al institucionalizarse, convirtiéndose en acciones que tienden a ser duraderas, organizativamente aceptadas y resistentes al cambio, tales configuraciones se tornan fuentes de rigideces e inercias directivas. Pero si se considera que cada decisión estratégica se encuentra inmersa en su propio contexto y problemática, entonces se puede considerar también que el equipo directivo puede configurarse de formas distintas para cada decisión en particular. Esta perspectiva permitiría buscar la

diversidad directiva de forma contingente, implicar a consultores externos en función de las decisiones y recurrir a investigadores que en las universidades y centros de investigación vienen trabajando, de forma continuada, en diferentes aspectos de la realidad empresarial.

Por otro lado, la diversidad cognitiva de un equipo directivo debe ser activada de forma consciente e intencionada mediante el liderazgo. De poca utilidad resulta una elevada heterogeneidad demográfica en el seno del equipo directivo si el liderazgo coarta su metamorfosis en diversidad cognitiva. La diversidad cognitiva requiere una activación a partir de la base de diversidad demográfica. En este sentido, un liderazgo más participativo, en busca permanente del conflicto cognitivo útil y vigilante de las formas de conflicto afectivo, inherentemente perniciosas, es uno de los ingredientes de la actitud estratégica. Con tal fin, podrían ser de utilidad técnicas de gestión del conflicto suficientemente estudiadas como la técnica del abogado del diablo (DA) o la técnica de la indagación dialéctica (DI) (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Schweinger, Sandberg y Rechner, 1989; Cosier y Schwenk, 1990; Priem y Price, 1991; Murrell, Stewart y Engel, 1993).

Adicionalmente, como se propone tras la consideración de la investigación en el campo de la toma de decisiones estratégicas, los procesos de toma de decisiones estratégicas que permiten a los decisores anticipar con mayor precisión los factores externos y realizar elecciones teniendo en cuenta esos factores resultan más exitosos que aquéllos que no siguen esta dinámica (Dean y Sharfman, 1996). Así, otro ingrediente de la actitud estratégica es la consciencia y vigilancia de la evolución de aquellos factores que influyen sobre las decisiones; su consideración explícita contribuirá a una planificación, formal o no, más precisa.

Finalmente, cabe la cuestión sobre algunos de los tópicos de la sabiduría convencional. Así, por ejemplo, tradicionalmente se ha pensado que a mayor cantidad de información, más acertada la decisión. Sin embargo, los hallazgos empíricos ponen de manifiesto que la cantidad de información no mejora el acierto en las decisiones; en su lugar, aumenta la confianza en que la decisión será correcta (Makridakis, 1990). La clave reside en intentar deshacerse de ciertas creencias o compromisos cognitivos, léase prejuicios, que nos ciegan a la información que puede ser útil en el futuro (Langer, 1994).

Respecto a las limitaciones de este trabajo y a las líneas futuras de investigación que abre, como ya señalamos en el capítulo quinto, su limitación más seria está constituida por el propio diseño de la investigación. Dadas las características del modelo que sustenta nuestra tesis, inicialmente, como apuntamos, consideramos la conveniencia de seleccionar una muestra de empresas que en ese momento estuvieran desarrollando los procesos de toma de decisiones en las fases iniciales del acuerdo de cooperación. Sin embargo, tal decisión, que sin duda hubiera incrementado la validez de la investigación empírica, como argumentamos, tornaba el estudio inviable.

Sin embargo, el planteamiento y diseño del estudio que finalmente desarrollamos estuvo guiado por la máxima del rigor. En este sentido, el diseño de la investigación de campo que desarrollamos, apoyándose fundamentalmente en las recomendaciones de Yin (1994), sigue el criterio de la lógica de réplica, tanto literal saturada con los tres primeros casos seleccionados, como teórica saturada con los cuatro casos restantes. Asimismo, los criterios de selección de los casos que conforman la muestra, cuya configuración se extendió durante un proceso de dos años, obedecen a un planteamiento teórico totalmente consistente con el objeto de estudio, el nivel de análisis y la unidad de análisis de la investigación global. Adicionalmente, entre las diferentes medidas de control utilizadas durante todo el estudio, que se describen en profundidad en el capítulo quinto, merecen ser destacadas aquí las siguientes: utilización de constructos y dimensiones teóricos; empleo de diferentes salvaguardas metodológicas en la selección de los informadores clave; recolección de los datos a partir de un protocolo común perfectamente definido y salpicado de salvaguardas metodológicas; confección de una extensa base de datos en la que se incluyen las grabaciones magnetofónicas de cada una de las entrevistas, las transcripciones de cada una de las grabaciones y diferente documentación relativa a cada una de las organizaciones componentes de la muestra; proceso de interpretación de los datos avalado por la utilización de dos evaluadores expertos externos y ajenos a la investigación; y cuantificación de las dimensiones de los constructos a partir de escalas y medidas validadas en estudios empíricos previos. Aun así, debemos reconocer sus limitaciones, limitaciones que, por otra parte, hasta donde conocemos resultan insalvables en la actualidad.

Así, aunque nuestros resultados aparecen consistentes y plausibles, debemos introducir la sombra de la duda en algunos de los constructos y en las medidas de otros.

Por un lado, durante el desarrollo de las entrevistas en profundidad desarrollamos una percepción que debemos reflejar aquí: la dimensión afectiva del conflicto resulta una cuestión difícil de abordar de forma interactiva. En casi la totalidad de los casos, los informadores se mostraron muy reacios, no sólo a extenderse, sino también a entrar en este tópico particular. Prueba de ello es la poca variabilidad que ofrece tal dimensión en los casos de la muestra. Probablemente se trata de un tema sensible, más tratándose de PYMES, donde los equipos directivos son relativamente estables y los vínculos entre sus miembros superan el papel profesional para adentrarse en estrechos lazos afectivos e incluso familiares.

Por otra parte, nos hubiera gustado disponer de una medida de naturaleza más objetiva sobre el dinamismo del entorno en las fechas en las que se desarrolla cada uno de los acuerdos analizados. Sin embargo, como también argumentamos en el capítulo quinto, el intento no llegó a fructificar. Sin duda, la pauta y referente en nuestro campo de estudio es el ámbito anglosajón, particularmente el contexto estadounidense; y cuando se revisan los trabajos y técnicas empleadas por investigadores de centros estadounidenses no puede evitarse caer presa de la euforia. El despertar de la consciencia es inmediato en cuanto se comparan objetivamente los contextos institucionales y los medios disponibles en los centros estadounidenses y en nuestras universidades españolas.

Pero, sin duda, la limitación más importante de este trabajo radica en la inexistencia de una medida fiable que permita profundizar en los constructos nucleares del modelo explicativo que proponemos: los heurísticos y sesgos cognitivos y la percepción del riesgo. Simplemente no hay medida fuera de los artificios de laboratorio. Pero además, probablemente se trata de los constructos más expuestos a la racionalización *ex-post* o en retrospectiva. Como consecuencia de todo ello, decidimos evitar abordar los tópicos de forma directa y confiar más en los indicios que en cada caso dejasen entrever la dinámica de tales constructos, posición que, por otra parte, ha sido la tradicionalmente seguida en trabajos previos de elevada repercusión. Este proceder, como hemos argumentado en los capítulos quinto y sexto, tan sólo permite ofrecer una evidencia razonable. Sin embargo, como ya hemos expuesto, adhiriéndonos a la perspectiva realista del método científico (Godfrey y Hill, 1995), asumimos la idea de que la evidencia empírica de apoyo a una teoría basada en constructos inobservables otorga razones para creer que tales constructos inobservables existen y ejercen influencia. En este sentido, la evidencia que ofrecemos vincula los constructos iniciales del modelo que

proponemos, los factores de contingencia en el proceso inicial de toma de decisiones del acuerdo de cooperación, y la *performance* del mismo. Consecuentemente, dado que a partir de la tradición abierta por Hambrick y Mason (1984) esos factores de contingencia en el proceso inicial de toma de decisiones del acuerdo de cooperación ejercerían influencia directa sobre los procesos cognitivos de naturaleza inobservable que constituyen el núcleo del modelo, nuestra evidencia ofrece credibilidad adicional a los conceptos de heurísticos y sesgos cognitivos y de percepción del riesgo en los que se concretan esos proceso cognitivos.

Las líneas futuras de investigación que abre este trabajo son varias, la mayor parte de las mismas derivadas de las limitaciones señaladas, y todas tendentes a profundizar en la comprensión y el conocimiento del proceso que siguen las fases iniciales del acuerdo de cooperación empresarial y de los efectos de tal proceso sobre los resultados del acuerdo.

Así, una línea de investigación, ya iniciada, tiene como objetivo la réplica de este estudio en el momento en que se desarrollan los procesos de toma de decisiones objeto de estudio. Para ello, lógicamente, se requiere el acceso en tiempo real a organizaciones que estén valorando e iniciando una opción estratégica cooperativa.

Otra línea futura de investigación, totalmente complementaria con las restantes, consistiría en profundizar en el estudio teórico de los procesos cognitivos, en particular de los heurísticos y sesgos cognitivos.

El objetivo de esta línea de investigación, si puede denominarse así, sería la construcción y desarrollo de una medida fiable de los heurísticos y sesgos cognitivos centrales en el modelo; una medida que pudiese ser incorporada de forma operativa tanto en entrevistas en profundidad, a modo de pequeño artefacto, como en estudios a partir de cuestionario, a modo de pequeño bloque de *items*. Desde luego, este propósito pasaría por una incursión en profundidad en el campo de la psicología, en la actualidad relativamente nuevo para nosotros.

Finalmente, otra línea futura de investigación, que extiende el estudio actual, sin relación directa con las limitaciones de este trabajo y que también ha sido iniciada ya, tiene como objetivo el contraste del modelo propuesto.

Aun reconociendo sus limitaciones, el modelo que proponemos resulta teóricamente plausible y consistente. Consecuentemente, consideramos que intentar su generalización estadística sería razonable.

Este estudio, de carácter retrospectivo, que permitiría contrastar las proposiciones y relaciones del modelo, nos facilitaría un instrumento contrastado a partir del cual establecer predicciones con un marcado componente normativo.

ANNEX.- SUMMARY OF THE PHD DISSERTATION

This Doctoral Thesis, which studies the phenomenon of co-operation between firms, attempts to gain depth and understanding into the topic of the strategic decision to co-operate and the search and selection of partners¹ as an object of study. With this purpose in mind, we use a theoretical perspective that incorporates and integrates theories of the process of cognition. However, in view of the object of study and its level of organisational analysis, our approach is basically eclectic, with contributions from organisation theory, management theory, psychology and sociology. As for the empirical work, we have chosen the case study method proposed by Yin (1994), for the reasons that we will explain later.

Inter-firm co-operation is a phenomenon that has recently aroused great interest from researchers in different areas of knowledge. From our point of view, there is a dual reason for this emphasis: on the one hand, its tremendous current relevance, taking into account its privileged place as a strategic option within the reach of basically all kinds of firms; on the other, the great complexity of co-

¹ In this study the terms “partner” and “party” or “participant” will be used interchangeably as synonyms of firm participating in a co-operation agreement, irrespective of the form taken by the agreement in question.

operative relationships between firms, making this an attractive and challenging field of study.

The current relevance is explained by the fact that in the 1980s there was a certain transition in the strategy of firms. Mergers and take-overs as growth strategies gradually gave way to co-operation agreements and strategic alliances² as an alternative, not only strategic but also organisational and economic (Menguzzato, 1992a), within organisations.

Several explanations have been suggested for this change, though one of the most widespread considers co-operation agreements to be a consequence of the globalisation of the economy, preventing firms from responding in isolation to the constant changes in demand and technical progress and causing them to be unable to be self-sufficient and to have to seek resources and capabilities in their external context (Costa, 1989).

For various reasons, probably for a number of them acting simultaneously, the fact is that at the start of the 21st century the phenomenon of entrepreneurial co-operation is widespread and firms increasingly value the strategy of co-operation as one more alternative in their strategic configurations.

The aspect of complexity appears when we see that inter-firm co-operation is not necessarily a panacea, and has disadvantages as well as advantages. It is a difficult option, and furthermore it is not innocuous in the event of failure. A failed strategic alliance usually causes damage, sometimes irreparable, to the

² We will not enter here into the discussion of the very diverse terminologies that various theoretical approaches have coined to refer to a common reality; such a discussion can be found, among others, in Urrea (1998, 1999a and 1999b). Despite the great diversity of relationships of co-operation between firms, if we could place them on a continuum (Kogut, 1988b), with one end close to market relationships and the other close to hierarchical organisation (leaving aside mergers and acquisitions which, from our point of view, stand at the latter end), we would be referring to those closest to the second end. Also, business co-operation was already recognised as such at the start of the 20th century; for example, in 1919, in *Industry and Trade*, Alfred Marshall (quoted by Mariti, 1989; 63) wrote: "Many economies, normally considered to correspond to... mergers, can be obtained by private co-operation agreements.., mere co-operation can attain... many of the aims for which mergers are often attempted and without reducing the scope for initiatives by the independent firms".

participating firms, in particular the weaker ones. And failure is far from an exception in the matter of co-operation³ (Menguzzato, 1995).

Both reasons, immediacy and complexity, as well as justifying this project for a Doctoral Thesis, have aroused the interest of the scientific community in the study of co-operation between firms, so that studies on the subject have multiplied over the last two decades.

Two of these studies, complementary to each other and of great clarity, are Parkhe (1993a) and Auster (1994). Although they present differences, the first one venturing into methodological considerations and the second into as yet unresearched areas, both propose and argue future possibilities for research into the phenomenon of inter-organisational relations⁴ on the basis of reviews of the existing literature.

Thus in their study of international joint ventures (IJV), Parkhe (1993a) reviews and evaluates the current state of research; he notes briefly the main contributions and concentrates more on the lacunae that exist, namely: 1) what is the process of decision making that leads to the choice of an IJV over other structural alternatives; 2) what is the process of seeking and selecting partners, and what valuations are made in the course of it; 3) what is the process of negotiation leading to the structure of the co-operation agreement, and 4) what is the dynamic evolution of the inter-organisational relationship. The study starts with the idea of the pre-paradigmatic state of international management to propose and justify a renovated epistemological approach, oriented towards theoretical development, which would enable the development of a mid-level theory of international joint ventures without the weakness of current ones. With this aim, the author questions the suitability of the current deductive/theoretical verification approaches, which in his opinion cause the lacunae detected, and

³ According to several authors (Porter and Fuller, 1986; Kogut, 1988b; Geringer and Hébert, 1989, 1991), the failure rate in co-operation agreements varies between 50 and 80 per cent, but at all events it is generally agreed to be very high.

considers more useful a change towards more inductive/theory-generating approaches (see Table I). In other words, based on the youth of management as a science, the author argues the need for research approaches of a more qualitative nature which, overcoming the limitations of the quantitative approaches that are currently so widespread, will allow the construction of solid theoretical frameworks.

Auster (1994) starts with a brief review and comparison of the contributions to the, according to her, dominant approaches to inter-organisational links. To determine the theoretical and empirical coverage received by the phenomenon she makes an exhaustive review of all studies on the subject published between 1980 and 1992 in eight of the most influential journals connected with management and organisation of firms. Finally, on the basis of these two reviews, she offers a broad guide to reorientation of research, aimed at covering the currently existing lacunae (see Table I).

TABLE I. Tendencies in research into inter-firm co-operation and suggestions for reorientation

TENDENCIES DETECTED	REORIENTATION SUGGESTIONS	RESEARCH SUGGESTIONS
Majority use of deductive approaches based on quantitative research	Creation of new variables, new logics and development of theory	- Breaking of current norms of the field - Use of inductive approaches based on qualitative research
Terminological complexity	Δ Conceptual clarity	- Consistent operationalisation
Study of the relations between two firms and principally <i>Joint Ventures</i>	Δ Units of analysis	- Different forms of agreement - Multi-organisational configurations - Networks
Static Analyses (cross sectional)	Δ Time frame of analysis	- History of firms - Evolution of agreements - Evolution of industries
Analysis of static variables as determinants of a structure	Examine processes that generate structure	- Institutional approaches - Cognitive approaches - Learning approaches
Limited levels of analysis	Δ Levels of analysis	- Individual level - Organisational level - Group level - Industry level - Interactions between levels

Source: Prepared from Parkhe (1993a) and Auster (1994).

⁴ This is the name given by Auster (1994) to inter-firm co-operation agreements.

Discussing the necessarily complementary nature of structure and process, Auster (1994) offers an argument which, by tacitly proposing the use of more qualitative methodological approaches, supports that of Parkhe (1993a):

“Much of organizational research, including the research on interorganizational linkages, is grounded in what Scott (1991) labels a “variance” approach. A set of variables and their relative weightings is the focus. Often these variables measure structure because it is more easily captured in empirical research. Such approaches downplay that structures are merely processes reified or frozen in time. And by doing so, questions such as how things happen, why things happen, and the order in which things happen are less likely to be asked (Scott, 1991)” (Auster, 1994: 23).

Moreover, the author suggests the following matters, among others, as requiring greater attention by the scientific community. Firstly, the utility of institutional approaches in explaining the role played by political and social pressures in the decision making processes leading to the co-operation strategy. Secondly, the help offered by these institutional approaches, but at an individual level of analysis, in explaining the interpretations of the phenomenon shared by the different organisational actors, a level of analysis which would also allow these approaches to be connected to studies of social cognition. Thirdly, the role of currents of cognition, of cognitive maps, of perception and of the representation of reality in areas such as the decision to form an inter-organisational agreement, the determination of the underlying motives, or the process of partner selection. Fourthly, the influence of the different heuristics and cognitive biases on the cognitive processes associated with the entry and management of the inter-organisational forms. And finally, the role of organisational learning in co-operation agreements.

These two studies, among others, have marked the direction of our thesis because by reviewing previous studies, they describe the “state of the art” in business co-operation, and this current state of research into the phenomenon, as

well as serving us as a starting point, corroborates the appropriateness of our ideas, both on the subject of study and on the methodology to be used.

These ideas revolved, in principle, around a relatively immature question: What is the role of perceptions in the process of inter-firm co-operation? Thus expressed, this question was inoperable and impossible to develop. It did, however, suggest further questions: Whose perceptions? What are the limits that contain the process of inter-firm co-operation? Has a similar question been addressed by the theories that have traditionally studied this phenomenon? What methodology allows the study of perceptions with acceptable guarantees of success? And, crucially, Why are perceptions important in the process of inter-firm co-operation?

To date, studies of business co-operation have centred, among other aspects, on firms motives for using it, industry trends in its use, criteria for partners selection, factors determining the form of agreement adopted, factors in the success/failure of the agreement and the effects of the agreement on the performance of the participating firms. However, as we will show in the course of the study:

- Despite the notable increase in firms opting for inter-firm co-operation and the existence of currents within management and psychology concerned with the study of decision making, few studies have examined the decision making process that leads to such a choice.
- The more theoretical and/or practical studies on partners search and selection have adopted a normative approach which, from our point of view, is of limited utility when it does not question that the rationality prevailing at the strategic level of the organisation, as well as being limited, incorporates a high degree of intuitive component.

- There have been many studies of the success/failure factors of the agreement and of its effects on the performance of the firms participating. They show high dispersion, both as for the measurements of success/failure and performance that they propose and in their determinants.
- There is a clear predominance of studies that adopt an organisational or industry level of analysis. This tendency posits anthropomorphic processes in the organisation which, in our opinion, are incorrect from a methodological perspective as they attribute human qualities to the organisation as an entity.
- With the exception of a few recent studies, the methodology generally applied is quantitative and cross sectional, though there is as yet no clear paradigm of the phenomenon to link the different currents concerned with its study.

Since, as we will also have occasion to show in the course of the study, most studies carried out to date in the field of inter-firm co-operative relationships have not gone beyond the frontier of studying perception in the processes of business co-operation, why not attempt to conquer this frontier? And why not start the attempt in the context of the logical beginning of the inter-firm co-operative process, the organisational processes that mark the initial phases of formation of business co-operation agreements? With more questions than answers, the original confused question progressively and gradually took shape as the central thread of the research questions behind this Doctoral Thesis project:

- **How does the decision making process leading to the choice of the strategic option of business co-operation develop, and what role does perception play in it?**

- **How does the process of seeking and selecting partners develop and what valuations are made in it?**
- **How and to what extent do the first phases of the development of the business co-operation agreement, those processes of decision making, searching and selecting partners, influence the results?**

From the perspective of the process of the co-operative strategy, the problems may appear at any of its phases: deciding to form a co-operative agreement, seeking and selecting partner/s, negotiating the agreement terms, and managing the agreement. The myriad of variables and factors involved makes each of these phases in isolation extremely complex; in addition, they are all inexorably inter-related and present a common factor: they are carried out by people, people who constitute the reality of the organisation, and at the same time are integrated by the organisation. Consequently, it is appropriate to consider studying the role played by people and their perception at the different stages of the inter-firm co-operation strategy. Such an approach, as well as helping to avoid the “fallacy of composition”⁵ into which we so often fall, implies relaxing the ontological assumption that the world is a specific external structure and admits that human beings, far from being simple witnesses of social reality, contribute actively to its creation. Furthermore, it allows the phenomenon to be studied from a perspective of ontological transition from the individual to the collectivity, establishing the confluence of related areas of knowledge such as management, psychology and sociology.

On the basis that business co-operation is a phenomenon that is gradually becoming more widely extended, and represents in many cases a genuine strategic

⁵ Schoemaker (1993) refers to the “fallacy of composition” in this way: “A fallacy of composition can occur when properties of the parts are attributed to the whole, as when the universe is proclaimed to possess consciousness or organisations to have goals” (Schoemaker, 1993; 123). A closely related concept is “reification”, meaning to treat an abstract concept as if it were a thing (Weick, 1979a; 34).

option for the firms involved⁶, it is of interest to know how the initial phases develop and their effects on the results of the agreement. The objective of this study is therefore of an analytical and explanatory nature.

We are convinced that the processes of decision making, seeking and selecting partners, though they are not the only determinants of the success or failure of the agreement, play a critical role in its subsequent development, and through that, in its results. Also the core of these processes, though organisational, consists of people. Consequently, we consider that it is important to examine, from an organisational analysis level, these processes and the factors intervening in them. In addition we feel that, independently of the results, this study will help to make our entrepreneurs and managers reflect upon a field of growing current relevance and interest for them.

In order to analyse these aspects, from an organisational analysis standpoint and taking as unit of analysis the decision maker, whether individual or collective, we structure the study in two parts and six chapters.

The first part, in which we discuss, argue and set up the theoretical framework supporting this research, consists of four chapters.

The first one is devoted to a review which, without aiming at being exhaustive, reflects the contributions that have been made regarding the motives that guide the strategic decision to opt for co-operation. Thus we review in this chapter the contributions of the Resource Dependency Theory, of the Population Ecology Theory, of the Institutional Theory, of the Transaction Costs Theory, and

⁶ From our point of view, it is questionable and disputable whether business co-operation can be described as a strategic option in any case. A glance at the bases of co-operation of the Business Information System (SIE) managed by the Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME), or of the networks *Business Cooperation Network* (BC-NET) and *Bureau de Rapprochement des Entreprises* (BRE), promoted by the EU, show that among the demands for business co-operation are hidden a large number of commercial and agency relationships that are very close to mere market relationship. It could, of course, be argued that sales are an essential condition for survival and therefore incorporate a high degree of a strategic component; this is disputable. Anyway, this type of more specific relationships is far removed from our object of study.

of the Strategy Theory. In the course of the chapter we will attempt to show the key motives that have been argued as triggers of the process of formulation of the strategy of inter-firm co-operation; also throughout the chapter we will argue the importance from the point of view of each theory of the role of perception in the process of business co-operation.

We also devote the second chapter to a review. In this case, however, the chapter reflects the contributions relating to the processes of seeking and selecting partners for the business co-operation agreement, and those studying the performance of the co-operation. On the one hand, the review of contributions about the process of seeking and selecting partners for the business co-operation agreement enables us to move forward in preparing the theoretical framework, and additionally and in a similar way to the development of the preceding chapter, highlighting the idea that the understanding of the initial processes and therefore of the process of formulation of the inter-firm co-operation strategy or the pre-agreement phase, requires the incorporation of perception and cognitive processes in its study. On the other hand, the discussion of contributions to the study of the performance of business co-operation enables us to adopt a position in this regard on which we will subsequently base a part of our thesis.

With the aim of framing perception, thus complementing the theoretical framework of the two preceding chapters, in the third chapter we concentrate on contributions to the more recent cognitive current of study. In this chapter, starting with a brief incursion into the field of psychology, we review the current relating to cognitive processes and that relating to cognitive structures, though centring the discussion fundamentally on contributions to the study of cognitive processes within the field of management. As we will discuss, the current regarding cognitive processes, particularly heuristics and cognitive biases, moves the reality of decision making processes away from extreme rationality, conceding a key role to cognition and perception.

Finally, in the fourth chapter we argue, discuss and propose the explanatory model of the managerial process of decision making in the formation of business co-operation agreements upon which our thesis rests. In this chapter we offer a tentative reply to our research question: How does the organisational process of decision making develop in the initial phases of the formation of the business co-operation agreement? In the construction of our proposal we use the various currents of literature reviewed in the preceding chapters and some additional ones: arguments and evidence of decision making processes; basics of risk studies; different contributions about composition, characteristics and dynamics of Top Management Teams; and several contributions about environmental influences on strategy and strategic decision making. Underlying our proposal is the assumption, based on the preceding chapters, that the initial decision making processes, on seeking and selecting partners, are no more than strategic decision making processes characterised by a high weight of searching and interpreting information and therefore as processes of inference, subject to the use of heuristics.

The second part of this Doctoral Thesis is devoted to the empirical research that supports and shapes the thesis that we maintain in this study and consists of two additional chapters.

In chapter five we describe, argue and discuss the design chosen for the empirical research. Having in mind the diversity of theories feeding the theoretical model proposed, from different disciplines and different fields of work, far from testing any hypothesis, such an empirical investigation is posited with the aim of adjusting the theoretical model wherever necessary. Thus, without claiming statistical generalisation, through replication logic, with the design that we posit in this chapter we seek analytical generalisation (Yin, 1994). To this end we describe and discuss the methodology employed; the process of selection of cases through which we will study the phenomenon and their nuances, and finally the phase of gathering and treatment of data, as well as the measurements of the constructs of

the model used. The chapter is completed with three annexes containing part of the documentation that we developed and used for the field work.

In chapter six we offer the results of the field research. The comparison between the cases, on the basis of the particular contextual characteristics and results of each one, allow us to extract the underlying empirical pattern. Comparing the consequent empirical pattern with the previous theoretical pattern leads us to the final adjustment and shaping of the propositions forming the explanatory model that we propose.

Finally, we close this Doctoral Thesis by setting out the main conclusions deriving from it. As well as the possible limitations of the study, and its academic and practical repercussions, we include in the conclusions section the future lines of research opened up by the study.

This study leads to several conclusions, some academic implications and some others of a practical nature. We can also recognise aspects that, limiting the scope of this investigation, open up potential future lines of research.

This Doctoral Thesis has aimed to deepen knowledge of how the initial stages of the business co-operation agreement develop, and their effect on its results.

With this aim, the analysis of the state of the matter regarding the organisational processes of decision making that configure and demarcate the initial phases of formation of the business co-operation agreements has led us to develop a conceptual model to explain these processes.

The state of the matter as shown in the review in the two preceding chapters enables us to conclude that the organisational processes of decision making that configure and demarcate the initial phases of formation of business co-operation agreements continue to have, as noted by other authors (Parkhe, 1993a; Ring, 2000c), a “black box” condition.

Each of the theories reviewed in the first chapter, which have laid some of the present bases of the area of knowledge of business organisation, establishes its own distinct paradigm, both for the study of general matters of the organisation and for the study of relations of co-operation between firms. However, the fact that each current has paid attention to different elements of organisation is, in our opinion, a consequence of the very complexity of the subject of study and underlines the complementary nature of them all. In this sense, the strategy current, perhaps due to its relative youth, has emerged with an eclectic and integrating spirit.

In this line, the empirical evidence that supports our thesis reinforces such conclusions. The reality of the phenomenon of business co-operation is so complex that it is difficult for a single theory to have sufficient arguments to

explain it. Selected according to theoretical criteria, the cases forming our sample, by reflecting perfectly the complexity of this reality, underline the idea of the complementary utility of the different explanatory approaches to the motives behind inter-firm co-operation.

The review in chapter two shows that the uncertainty, ambiguity and complexity inherent to inter-firm co-operation make this option neither simple nor risk-free. Any business co-operation relationship carries on the one hand a risk of performance or results that is no different from the risk associated with any strategic decision or business project; and on the other a risk inherent to the relationship, or interaction, which is specific to inter-firm co-operation relationships.

Recognising such risks, various theoretical contributions, broad empirical evidence and an extensive casuistry have consolidated a clear consensus as to the importance of the initial phases of the business co-operation agreement: the process of decision-making as to its formation and the process of seeking and selecting potential partners. The reason for the importance attributed to these initial phases is that they determine the initial conditions of the agreement in terms of resources, organisation and strategy asymmetries between the partners. Although both types of risk inherent to all co-operation agreements are not wholly controllable, and each agreement configures specific conditions of risk, most of the arguments and evidence available in the literature on co-operation suggest that,

- while unfavourable initial conditions are a sufficient condition for the failure of the agreement because they introduce a high risk, both of performance and of interaction,
- considering that the final results of the agreement depend to a large extent on its management, favourable initial conditions that involve

lower risks are a necessary, but not sufficient, condition for the success of the agreement.

However, the same arguments and evidence that support the above statements agree that in these initial phases, and therefore in the configuration of the initial conditions of the agreement, intervene decisively perceptions, expectations and processes of inference, i.e. cognitive processes. In this sense, as far as we know, the theoretical studies and empirical evidence available on the initial processes of formation of co-operation agreements do not offer an answer, either for our research question or for understanding the role of cognitive processes in the initial phases of the co-operation agreement.

As to the performance of the agreement and the measurement of it we can conclude that, despite their differences, the various theoretical and empirical contributions justify, more than reasonably as we see it, that the performance of a co-operation agreement is something subjective, the measurement of which depends on the judgement made by the managers of the participating firms as to the contributions and the benefits obtained.

To begin the opening of the “black box” that constitutes the subject of study of this Doctoral Thesis, the literature reviewed in chapter three represents a first step towards understanding the role of cognitive processes in the initial phases of the business co-operation agreement. In addition, this review makes a crucial contribution to the proposed explanatory model of the organisational processes of decision making in the initial phases of formation of business co-operation agreements that we develop in chapter four. This model, configured on the basis of different theories from different disciplines, culminates the opening of the “black box”.

In this sense, the theoretical and conceptual consistency of the explanatory model that we propose and defend offers sufficient arguments to sustain our thesis that the initial phases of the business co-operation agreement are crucial because

certain heuristics and cognitive biases, by diminishing the process rationality or comprehensiveness of the decision making in these initial phases, exercise a pernicious effect, directly on their implementation and indirectly on their results.

The review and discussion in chapter four present arguments and evidence that reasonably lead us to think that less process rationality or comprehensiveness of the process leading to the decision to form the co-operation agreement and of the process of seeking and selecting partners will have harmful effects on the implementation of the co-operation agreement on the basis of two differentiated but complementary influences.

On the one hand, though every co-operation agreement inherently carries risks, a lessening of process rationality in the initial decision making may lead to the formation of a co-operation agreement and/or selection of a partner that configure objectively very high risks, whether because their resources or their organisations do not complement each other adequately, or because of incompatible strategic orientations, or even a combination of all three sets of factors.

On the other hand, even more importantly, this lower comprehensiveness of the initial decision making processes, by generating in each firm that undertakes them unrealistic expectations of the potential of the other party and of the agreement itself, will cause a lack of foresight and contingency plans to face up to the risks if they become effective.

In this way, the agreement will suffer during the implementation phase, not only because the initial conditions may be objectively unfavourable, an important question in itself, but also because neither of the parties will be prepared to deal with the repercussions of such unfavourable conditions. In this sense, the fact that the starting conditions are not favourable, though relatively negative for the development of the agreement, is not so negative considering that each party was aware of this configuration; the fact that the parties are willing to

assume objectively high risks with confidence in the potential of the agreement and/or of the other party may perfectly well be due to particular reasons for forming the agreement and/or choosing a particular partner. The true problem, and the greatest, is that firms are not aware of the risks that such an initial situation involves and projects. Indeed, if the initial conditions of the agreement are not favourable, but the parties are aware of the risks projected by this situation, it will always be subject to their discretion whether and how to continue with the agreement and/or change partner. Everything will depend on the cost-benefit analysis made by each party, and the agreement may not even survive the phase of negotiation; free will is diluted in situations of unawareness because they introduce an action determinism (Child, 1997) that leads to a ruling out of uncertainty and the possible negative results associated with the decisions (Schwenk, 1984, 1988, 1994; Makridakis, 1990; Zajac and Bazerman, 1991; Russo and Schoemaker, 1992; Dutton, 1993; Bukszar, 1999).

The model that we defend is based on the proposal by Schwenk (1994). Though in form and content the model is not essentially new, it does present certain peculiarities that we feel must be highlighted because they underline its contribution and determine its configuration, and at the same time its limitations.

- Firstly, as an eclectic and integrating conceptual model, it not only incorporates the proposal of Schwenk (1994) but considerably extends it. As well as examining the arguments of inter-firm co-operation and of *behavioural decision theory* that Schwenk (1994) briefly introduces and comments upon, in its constructs and relationships the model integrates theoretical currents and empirical evidence hitherto dispersed among complementary disciplines such as business management and organisation, sociology and psychology. Thus, in constructing our proposal we use and integrate the various currents of literature reviewed in the first, second and third chapters, and some other additional ones: arguments and evidence on decision making processes; bases of

risk studies; different contributions to the study of entrepreneurs and entrepreneurial behaviour; contributions to the composition, characteristics, and dynamics of Top Management Teams; and contributions to the study of environmental influences on strategy and strategic decision making.

- Secondly, unlike the proposal of Schwenk (1994) and on the basis of it, we propose a considerably more matured and perfectly demarcated model. It is a conceptual explanatory model perfectly demarcated in its object of study, in its level of analysis and in its unit of analysis. The model's object of study is the organisational processes of decision making to enter into a co-operation agreement and to seek and select potential partners for the agreement; all these processes are well demarcated in the conceptual framework underlying the model and our thesis. Consequently, the level of analysis at which it is situated is the organisational level, or more appropriately the intra-organisational level, the unit of analysis being the decision-maker, whether individual or collective. It should be pointed out here that in the construction of our proposal, the integration of theoretical currents and empirical evidence scattered among complementary disciplines such as business organisation, sociology and psychology has enabled us to avoid processes of anthropomorphism of the organisation which are of more than doubtful correctness from a methodological perspective in that they attribute human qualities to the organisation as an entity.
- Thirdly, as deduced from the different arguments set out and discussed in chapter four, and beyond the proposal of Schwenk (1994), while some of the constructs forming the model are observable, others are unobservable. In this sense the model must naturally be ascribed to the realist perspective of scientific method.

From this consideration, the empirical evidence in support of a theory based on unobservable constructs gives reasons to believe that such unobservable constructs do exist and exercise influence (Godfrey and Hill, 1995).

- Lastly, we understand that the model represents an advance and a contribution in that it begins to open one of the “black boxes” of the present state of research into the processes of inter-firm co-operation. In this sense, apart from the proposal by Tallman and Shenkar (1994), related but significantly different, as far as we know there is no other explanatory proposal centred on the same object of study and on the same level and unit of analysis. Consequently, and considering the empirical evidence that we present in this Doctoral Thesis, we venture to say that the model represents a true mid-level theory (Pharke, 1993a) on intra-organisational processes in the initial phases of formation of inter-firm co-operation agreements. However, we also have to say that the arguments on which the model is based are derived from different disciplines and, though plausible, a substantial number of them have yet to be empirically tested; likewise, the empirical evidence in support of the relationships reflected in the model is, in large part, inconclusive within the different disciplines. We consider that, taken all together, these reasons emphasise prudence and make it advisable to formalise the relationships among the constructs of the model as propositions rather than as working hypotheses (Yin, 1994).

As to the field research that supports our thesis, the empirical evidence comes from the in-depth analysis of a sample formed by seven, selected by theoretical criteria, joint venture formation cases. The process of selection of this sample and the detailed description of it, as well as the argumentation and

discussion of the details of the design of our empirical research, configure the contents of chapter five of this Doctoral Thesis.

In general, this empirical evidence supports the conceptual explanatory model proposed, giving it additional consistency. In particular, the empirical evidence has enabled us, on the basis of the analytical generalisation derived from replication logic (Yin, 1994), to shape and adjust the model in those aspects related to the idiosyncrasy of the object of study. In this sense, the field study has led us to examine in depth the initial constructs of the model, more open and controversial, and to identify the theoretical sign of their influence on the core constructs of the model. Thus on the basis of the empirical evidence, the final model incorporates the theoretical effects of Top Management Team composition, of the cognitive conflict within it, of the perception of environmental dynamism by the decision maker and of various institutional factors, on the cognitive processes, heuristics and cognitive biases, which intervene in the organisational decision making processes in the initial stages of formation of the business co-operation agreement.

As well as centring conceptually the initial constructs of the model, our empirical evidence has allowed us to formally express the above theoretical effects in eight propositions additional to the model initially proposed. These additional propositions refer to various aspects: Top Management Team heterogeneity and its influence both on the heuristics and cognitive biases during the decision making process and on the progress of the cognitive conflict within the team; the cognitive conflict within the Top Management Team and its influence on the heuristics and cognitive biases during the decision making process; the decision maker environmental dynamism perception and its influence on the heuristics and cognitive biases during the decision making process; previous experience of business co-operation and its influence on the heuristics and cognitive biases during the decision making process; the previous relationship with the partner and its influence on the heuristics and cognitive biases during the decision making process; the external control perception over decisions and its

influence on the heuristics and cognitive biases during the decision making process; and managerial inertia and its influence on the heuristics and cognitive biases during the decision making process.

The general theoretical conclusion supported by our empirical evidence is that the intra-organisational processes of decision making about forming the business co-operation agreement and seeking and selecting partners exercise a clear influence on its implementation and results.

As we have shown and illustrated in the sixth chapter, the empirical pattern emerging from the cases of the sample offers little doubt. An initial intra-organisational configuration characterised by a reduced Top Management Team average heterogeneity, by the overlapping of the different decision making processes and by team dynamics in which cognitive conflict is conspicuous by its absence, by a perception of low to moderate environmental dynamism, by a marked internal control perception and by strong managerial inertia, leads to a reduced overall comprehensiveness of the initial decision making processes and consequently to a short-sighted consideration of the risk inherent in the operation of inter-firm co-operation. In such a configuration, the cases of the sample present reasonable evidence of availability heuristic, of anchorage and confirmation biases, and of illusion of control; and consequently of a marked overconfidence. The implementation of the agreement suffers almost immediately. The early problems of interaction between the parties, the generalisation and extension of the organisational and strategic conflicts between them, the absence or reduction of knowledge-based trust and the non-existence of measures to buffer these phenomena, taken all together make the daily task of management a nightmare. The agreement does not survive its value creation stage and consequently its final results are deficient and very far from the unrealistic initial expectations.

On the other hand, an initial intra-organisational configuration characterised by moderate to high Top Management Team average heterogeneity, by well differentiated decision making processes, by a Top Management Team in

which its leader stimulates useful cognitive conflict, by a perception of moderate to high environmental dynamism, by a clearer perception of external factors that condition decisions and by the flexibility of management processes, generates a high degree of overall comprehensiveness of the initial decision making processes and consequently a relatively broad consideration of the risk inherent to the operation of inter-firm co-operation. The implementation of the agreement, dotted with various measures for cushioning possible contingencies, largely meets in its development the initial expectations, which are much more in accordance with the context in which the inter-firm co-operation agreement is being carried out. Interaction between the parties, who gradually increase their involvement and commitment to the agreement, gradually enables a deep reciprocal knowledge to develop, leading to a form of strong or hard mutual trust. The agreement survives the stage of value creation and enters a dynamic of periodical valuations and adjustments that facilitate mutual adaptation of the parties in the face of the adverse circumstances external to the relationship. The parties fulfil their objectives assigned to the agreement and as it runs its course, their agreement value perception grows and the shadow of the future of the relationship increases.

Three academic implications of this Doctoral Thesis deserve to be highlighted, although they have been tacitly noted earlier.

Firstly, as far as we know, the study represents one of the few attempts to examine an object of study hitherto neglected in research into the processes of inter-firm co-operation, the intra-organisational processes that configure and demarcate the initial phases of the inter-firm co-operation agreement and the effects on it of such processes.

Secondly, the study is a first step towards a cross-fertilisation of different disciplines which allows a clearer light to be shed on a complex object of study. We are convinced that the improvement of knowledge on questions requiring research in the field of inter-firm co-operation relationships (Auster, 1994; Ring, 2000c) passes through the adoption of more eclectic approaches that integrate

various disciplines and theories, particularly those with their roots in psychology and sociology.

Finally, the case study methodology employed in this study responds to the nature and characteristics of the object of study, processes. In this sense, on the one hand we subscribe to the opinion of Parkhe (1993a) that the development of mid-level theories in a field such as ours, still lacking its own consolidated paradigm, would benefit from breaking with the methodological norms current in the field and from the consequent adoption of more qualitative approaches. Although in our field case study as a research methodology has received well-founded criticisms, a large proportion of them are due, in our opinion, to the quantitative paradigm that has dominated the field during recent decades. On the other hand, questions relating to how things happen, why and in what order, i.e. questions about processes, are difficult to answer from a quantitative methodological instance. This is precisely where the utility, and we would say the necessity, of case studies as a research methodology becomes most patent.

With regard to the practical recommendations deriving from this study, the two groups of practical implications of this Doctoral Thesis converge in one direction and are related fundamentally with management practices, in particular with the management of strategic decision making processes.

This is due to the fact that an important part of the work of any manager consists of making decisions. Regrettably it cannot be assumed that these decisions will be rational. Human judgement presents systematic limitations and prejudices. Not much has been done to date to correct such prejudices and limitations, basically because they are not fully understood and accepted in practice. In this sense the challenge to managers is to avoid the negative consequences of these prejudices and limitations, and to help their organisations to develop procedures that protect their management teams against them during the decision making. As clearly shown by Simon (1978), Nobel Prize-winner for

Economics in 1978, the limited rationality inherent in human beings is not incompatible with process rationality or comprehensiveness of processes.

In this sense, decision making processes affect decision results. Obviously, environmental conditions impose a whole series of restrictions on strategic decision making, but in spite of them, managers maintain a significant degree of control over strategic choices. Given the strategic character of decisions involved in the initial stages of a co-operation agreement, the process rationality or comprehensiveness of the process that leads to the decision to form a co-operation agreement and of the process of seeking/selecting partners has effects on the results of the co-operation agreement.

In this line, the first set of implications could be summed up perfectly in the words of the master Shunryu Suzuki: “When we forget an obsession —and abandon the fantasy of control— at least we will be able to control our best ally, which is none other than our own mind.”

In the initial stages of the co-operation agreement, in those intra-organisational processes, consciousness must become the “must be”. Such processes require an authentically and clearly strategic attitude, not only active but proactive (Menguzzato and Renau, 1991).

The fundamental idea would be: in strategic decision making processes in general, and in particular in the decision making processes that lead to the formation of a business co-operation agreement, set aside the fantasy of control and open one’s mind. How to activate such a level of consciousness? Certain questions may be of help in activating reflection:

- Do we understand which phenomena can be foreseen and which not? What knowledge do we have of the factors that configure the future and what knowledge don’t we have? To what extent can they be foreseen?

- Are we aware of the uncertainty and risk that they introduce? What level of risk are we prepared to accept? What actions could cushion the impact of unpleasant surprises or unplanned-for events?
- Are our expectations realistic or are they inflated by an excess of optimism?
- Could there be other points of view and perspectives on the situation? Have we tried to see “the big picture” as if we were independent of the situation? Have we put forward ideas that seem unviable, or have we simply not examined them deeply enough because of that perception?

The second set of implications, closely related to the first, is centred more on the actions within the reach of managers to avoid the negative consequences of the heuristics and cognitive biases.

In this sense, on the one hand, seeking diversity in management teams is one technique that can help to improve decision making. A team that is more heterogeneous, in age, educational levels, with different functional and business backgrounds, has potentially available a more varied flow of ideas and a greater number of outlooks.

However, organisational characteristics may act as a barrier to the search for diversity in management teams. Especially in the case of small and medium-sized enterprises (SMEs) management teams usually show a high degree of consolidation, with close affective links among members. On being institutionalised, and becoming actions which tend to be long-lasting, organisationally accepted and resistant to change, these configurations become sources of rigidity and inertia in management. But if we consider that each strategic decision is immersed in its own context and problems, we can then also

consider that the management team can be configured in different ways for each decision in particular. This outlook would allow management team diversity to be sought contingently, involving external consultants depending on the type of decision, and to make use of researchers in universities and research centres who are working continuously on different aspects of business reality.

On the other hand, the management team cognitive diversity must be activated consciously and intentionally through leadership. A high degree of management team demographic heterogeneity is of little use if the leadership inhibits its metamorphosis into cognitive diversity. Cognitive diversity requires activation on the basis of demographic diversity. A participatory leadership, constantly seeking useful cognitive conflict and on the lookout for affective forms of conflict, inherently pernicious, is one of the ingredients of the strategic attitude. Useful for this purpose could be sufficiently studied conflict management techniques such as that of the devil's advocate (DA) or dialectical inquiry (DI) (Eisenhardt, 1989a, 1990, 1999; Schweinger, Sandberg and Rechner, 1989; Cosier and Schwenk, 1990; Priem and Price, 1991; Murrell, Stewart and Engel, 1993).

Furthermore, as proposed after considering research in the field of strategic decision making, the processes of strategic decision making that enable the deciders to anticipate external factors most accurately and to make choices taking these factors into account must be more successful than those that do not follow this dynamic (Dean and Sharfman, 1996). Thus, another ingredient of the strategic attitude is the awareness of and watchfulness over the evolution of those factors that influence decisions: explicit consideration of them will contribute to more accurate planning, formal or otherwise.

Finally, there are questions regarding some tenets of conventional wisdom. Thus for example traditionally it has been thought that the greater the amount of information, the more accurate the decision. However, the empirical findings show that the amount of information does not improve the accuracy of decisions; instead, it increases confidence that the decision is right (Makridakis, 1990). The

key lies in trying to get rid of certain beliefs or cognitive commitments, in other words prejudices, that prevent us from obtaining information that may be useful in the future (Langer, 1994).

With respect to the limitations of this study and the future lines of research that it opens up, as we noted in chapter five, its most serious limitation lies in the design of the research. Given the characteristics of the model underlying our thesis, we initially considered selecting a sample of firms that at the time were in the process of making decisions in the initial phases of the co-operation agreement. However, such a decision, which would have undoubtedly increased the validity of the empirical research, as we discussed in chapter five, would have rendered the study unviable in practice.

However, the design of the study that we finally carried out was guided by the maxim of rigour. Thus the design of the field research that we developed, based fundamentally on the recommendations of Yin (1994), follows the replication logic criteria, both literal, fulfilled with the first three cases selected, and also theoretical, accomplished with the four remaining cases. Besides, the criteria for the selection of cases forming the sample, the configuration of which took two years, respond to theoretical criteria totally consistent with the object of study, the level of analysis and the unit of analysis of the overall study. Additionally, among the control measures used throughout the study, described in depth in chapter five, the following deserve special mention: the use of theoretical constructs and dimensions; use of various methodological safeguards in the selection of key informants; collection of data from a common protocol perfectly defined and with methodological safeguards; setting up of an extensive database which includes the taped recordings of each interview, their transcriptions and various documents relating to each of the organisations in the sample; process of interpretation of the data guaranteed by two expert external referees not involved with the study; and quantification of the dimensions of the constructs on the basis of scales and measurements validated in earlier empirical studies. Even so, we

must recognise its limitations, which as far as we know are insoluble at the present time.

So, although our results seem consistent and plausible, we must introduce a shadow of doubt in some of the constructs and in the measurements of others.

On the one hand, in the course of the in-depth interviews we developed a perception that we must reflect here: the affective dimension of conflict is a difficult question to approach in an interactive way. In almost all cases, the informants were very reluctant, not only to talk at length, but even to enter into this particular topic. Proof of this is the small variation in this dimension in the cases of the sample. This is probably a sensitive subject, more so in the case of SMEs, where the management teams are relatively stable and the links among their members go beyond the professional role and involve close emotional and even family ties.

On the other hand, we would have liked to have a more objective measurement of environmental dynamism during the period of development of the agreements analysed. However, as we also argued in chapter five, the attempt did not bear fruit. Certainly, the background and reference point in our field of study is that of the English-speaking countries, particularly the USA, and when we review the studies and techniques employed by researchers from U.S. centres we cannot help falling prey to euphoria. The awakening of awareness is immediate when we compare objectively the institutional contexts and the means available to the U.S. centres and to our universities in Spain.

But without a doubt the most important limitation of this study is the non-existence of a reliable measurement to enable us to examine in depth the core constructs of the explanatory model that we propose: the heuristics and cognitive biases and the perception of risk. There simply is no measurement other than laboratory artifices. But also they are probably the constructs most exposed to ex-post or retrospective rationalisation. As a consequence of all this, we decided to

approach the topics indirectly and trust more in the signs that allowed us to detect the dynamic of such constructs in each case, a position which has also been traditionally followed by earlier seminal studies. This proceeding, as we have argued in chapters five and six, only allows us to offer reasonable evidence. However, as already noted, adopting the realist outlook of scientific method (Godfrey and Hill, 1995), we assume the idea that the empirical evidence supporting a theory based on unobservable constructs gives reasons for believing that such unobservable constructs exist and exercise influence. In this sense, the evidence that we offer links the initial constructs of the model that we propose, the contingency factors in the initial decision making process of the co-operation agreement, and its performance. Consequently, given that on the basis of the tradition started by Hambrick and Mason (1984) those contingency factors in the initial decision making process of the co-operation agreement would exercise direct influence on the cognitive processes of an unobservable nature that constitute the core of the model, our evidence offers additional credibility to the concepts of heuristics and cognitive biases and of perception of risk in which those cognitive processes are embodied.

This study opens up several lines of future research, most of them deriving from the limitations indicated, and all tending towards deeper knowledge and understanding of the process followed by the initial phases of the business co-operation agreement and of the effects of this process on the results of the agreement.

Thus, one line of research, already begun, aims to replicate this study at a time when decision making processes as studied here are actually taking place. This, logically, requires real-time and current access to organisations that are assessing and beginning a strategic option of co-operation.

Another future line of research, totally complementary to the others, would consist of deepening the theoretical study of cognitive processes, in particular of heuristics and cognitive biases.

The aim of this line of research, if it can be so called, would be the construction and development of a reliable measurement of the heuristics and cognitive biases central to the model; a measurement that could be incorporated operatively both in in-depth interviews, as a small artefact, and in questionnaire-based studies as a small block of items. This proposal would, of course, involve making deep inroads into the field of psychology, at present relatively new to us.

Finally, another future line of research, extending this present study, without a direct link to the limitations of this study and which has also already begun, aims to test the proposed model.

Even acknowledging its limitations, the model that we propose is theoretically plausible and consistent. Consequently, we consider that it would be reasonable to attempt its statistical generalisation.

This study, of a retrospective character, which would enable the propositions and relations of the model to be tested, would facilitate a tested instrument for use in establishing predictions with a marked normative component.

BIBLIOGRAFÍA/ REFERENCES

- Agarwal, S. y Ramaswami, S. N. (1992): "El potencial de mercado y la diferencia sociocultural en la elección de joint-ventures", *Economía Industrial*, N° 283: 67-76.
- Aldrich, H. E. y Pfeffer, J. (1976): "Environments of Organizations", en A. Inkeles (Ed.): *Annual Review of Sociology*, Vol. 2: 79-105, Palo Alto. [En Aldrich y Whetten (1981)].
- Aldrich, H. E. y Whetten, D. A. (1981): "Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity", en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.) (1981): *Handbook of organizational design*, Vol. 1: 385-408, Oxford University Press, London.
- Amason, A. C. (1996): "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 1: 123-148.

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 33-46.
- Anderson, E. (1990): "Two Firms, One Frontier: On assessing Joint Venture Performance", *Sloan Management Review*, Winter: 19-30.
- Ariño, A. (1995): *Inter-firm collaborative ventures: Performance and Cooperative Behavior*, Tesis Doctoral no publicada, University of California, L. A.
- Ariño, A. (1996): *Measures of Collaborative Venture Performance: An Analysis of Construct Validity*, Documento interno de trabajo, IESE, Universidad de Navarra.
- Ashmos, D. P.; Duchon, D. y McDaniel, R. R. (1998): "Participation in Strategic Decision Making: The Role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation", *Decision Sciences*, Vol. 29, Nº 1: 25-51.
- Auster, E. R. (1994): "Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.) (1994): *Advances in Strategic Management*, Vol. 10B: 3-40, JAI Press, Connecticut.
- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York. Edición revisada: Axelrod, R. (1986): *La evolución de la cooperación*, Alianza Editorial, Madrid.
- Aznar, J. M. (1993): "Medidas de apoyo de la Comunidad Europea a las pequeñas y medianas empresas: Oportunidades de Financiación", *Alta Dirección*, Nº 167: 17-23.
- Badaracco, J. L. (1992): *Alianzas Estratégicas*, McGraw-Hill, Madrid.

- Bandura, A. (1991): "Social Cognition Theory of Self-Regulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, N° 2: 248-287. [En Cannon (1999)].
- Barkema, H. G.; Shenkar, O.; Vermeulen, F. y Bell, J. H. J. (1997): "Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 2: 426-442.
- Barnett, C. K. (1994): *Organizational Learning and Continuous Quality Improvement in an Automotive Manufacturing Organization*, Doctoral Thesis, UMI Dissertation Services, Michigan.
- Barney, J. B. (1986): "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, N° 10, October: 1231-1241.
- Barney, J. B. (1989): "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment", *Management Science*, Vol. 35, N° 12, December: 1511-1513.
- Barney, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1: 99-120.
- Barney, J. B. y Hansen, M. H. (1997): "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", en H. Thomas, D. O'Neal y M. Ghertman (1997): *Strategy, Structure and Style*: 5-22, Wiley & Sons, New York.
- Barr, P. S.; Bogner, W.; Golden-Biddle, K.; Rao, H. y Thomas, H. (1997): "Cognitive Processes in Alliance: Birth, Maturity and (Possible) Death", en H. Thomas, D. O'Neal y M. Ghertman (1997): *Strategy, Structure and Style*: 137-157, Wiley & Sons, New York.
- Barr, P. S. y Huff, A. S. (1997): "Seeing Isn't Believing: Understanding Diversity in the Timing of Strategic Response", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, N° 3: 337-370.

- Barroso, C. y Martín, E. (2000): "Desarrollo del marketing relacional en España", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 3: 25-46.
- Bartlett, F. C. (1932): *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge. [En Lord y Foti (1986)].
- Beamish, P. W. (1994): "Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance", *Management International Review*, Vol. 34, Special Issue: 60-74.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1967): *The Social Construction of Reality*, Anchor Books, New York. Edición revisada: Berger, P. L. y Luckmann, T. (1995): *La Construcción Social de la Realidad*, (decimotercera reimpresión de la primera edición en castellano de 1968, traducida por S. Zulueta), Amorrortu, Buenos Aires.
- Bettis, R. A. y Prahalad, C. K. (1995): "The Dominant Logic: Retrospective and Extension", *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 5-14.
- Blau, P. M. (1977): *Inequality and heterogeneity*, Free Press, New York. [En Wiersema y Bantel (1992)].
- Bleeke, J. y Ernst, D. (1991): "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, November-December: 127-135.
- Bleeke, J. y Ernst, D. (1995): "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?", *Harvard Business Review*, January-February: 97-105.
- Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Nº 3: 123-140.
- Bood, R. P. (1998): "Charting Organizational Learning: A Comparison of Multiple Mapping Techniques", en C. Eden y J.-C. Spender (Eds.) (1998): *Managerial and Organizational Cognition*: 210-230, SAGE, London.

- Borys, B. y Jemison, D. (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 2: 234-249. Revisada la edición en R. Culpan (Ed.) (1993): *Multinational Strategic Alliances*: 33-58, IBP, New York.
- Bougon, M. G. (1992): "Congregate Cognitive Maps: A Unified Dynamic Theory of Organization and Strategy", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nº 3: 369-389.
- Brockhaus, R. H. (1980): "Risk-taking Propensity of Entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, Nº 3: 509-520.
- Buckley, P. J. y Casson, M. (1988): "A Theory of Cooperation in International Business", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 31-53, Lexington Books, New York.
- Bukszar, E. (1999): "Strategic Bias: The Impact of Cognitive Biases on Strategy", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 16, Nº 2: 105-117.
- Burke, L. A. y Miller, M. K. (1999): "Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, Nº 4: 91-99.
- Burke, L. A. y Steensma, H. K. (1998): "Toward A Model For Relating Executive Career Experiences And Firm Performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, Nº 1: 86-102.
- Busenitz, L. W. (1999): "Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making. It's a Matter of Perspective", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, Nº 3, September: 325-340.
- Busenitz, L. W. y Barney, J. B. (1997): "Differences between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making", *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, Nº 1: 9-30.

- Cabanelas, J. (1997): *Comunidad Valenciana 97, 6000 Empresas. Directorio e Informe Económico-Financiero (ARDÁN)*, Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Vigo.
- Camarero, M. C. y Gutiérrez, J. (2000): "Propuesta de un modelo explicativo de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, Nº 3: 89-112.
- Camisón, C. (1994): "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 2, Nº 3: 9-37.
- Cannon, D. R. (1999): "Cause or Control? The Temporal Dimension in Failure Sense-Making", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, Nº 4: 416-438.
- Carrero, V. (1999): *Análisis Cualitativo de Datos: Aplicación de la Teoría Fundamentada ("Grounded Theory") en el Ámbito de la Innovación Organizacional*, Tesis i dissertacions acadèmiques 1998-1999, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón.
- Chalmers, A. F. (1992): *La ciencia y cómo se elabora*, Siglo XXI, Madrid. [En Bonache (1999)].
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge. [En Datta, Rajagopalan y Rasheed (1991)].
- Chen, Ch. C.; Chen, X.-P. y Meindl, J. R. (1998): "How Can Cooperation Be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism", *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 2: 285-304.
- Child, J. (1997): "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, Vol. 18, Nº 1: 43-76.

- Choi, Ch. J. y Lee, S. H. (1997): "A Knowledge-Based View of Cooperative Interorganizational Relationships", en P. W. Beamish y J. P. Killing (Eds.) (1997): *Cooperative Strategies. European Perspectives*: 33-58, The New Lexington Press, San Francisco.
- Choo, Ch. W. (1998): *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York.
- Clapham, S. E. y Schwenk, Ch. R. (1991): "Self-Serving Attributions, Managerial Cognition, and Company Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 219-229.
- Coase, H. (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, IV: 386-405. Revisada la edición: "La Naturaleza de la Empresa", en L. Putterman (Ed.) (1994): *La Naturaleza Económica de la Empresa*: 93-111, Alianza, Madrid.
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35: 128-152.
- Commons, J. R. (1934): *Institutional Economics*, University of Wisconsin Press, Madison. [En Menguzzato y Renau (1995)].
- Condon, J. W. y Crano, W. D. (1988): "Inferred evaluation and the relation between attitude and interpersonal attraction", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, Nº 5: 789-797.
- Contractor, F. J. y Lorange, P. (1988): "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 3-30, Lexington Books, New York.
- Cooper, A. C. y Kendall, A. W. (1995): "Determinants of Satisfaction for Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, Nº 6: 439-457.

- Cooper, A. C.; Woo, C. Y. y Dunkelberg, W. C. (1988): "Entrepreneurs' Perceived Chance of Success", *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, Nº 2: 97-108.
- Corner, P. D.; Kinicki, A. J. y Keats, B. W. (1994): "Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice", *Organization Science*, Vol. 5, Nº 3: 294-308.
- Cosier, R. A. y Schwenk, Ch. R. (1990): "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *Academy of Management Executive*, Vol. 4, Nº 1: 69-74.
- Cossette, P. (1998): "The Study of Language in Organizations: A Symbolic Interactionist Stance", *Human Relations*, Vol. 51, Nº 11: 1355-1377.
- Costa, M^a. T. (1989): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", *Economía Industrial*, Nº 266, Marzo-Abril: 27-45.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989): "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10: 75-87.
- Cowan, D. A. (1986): "Developing a Process Model of Problem Recognition", *Academy of Management Review*, Vol. 11, Nº 4: 763-776.
- Crossan, M. M. e Inkpen, A. C. (1994): "Promise and Reality of Learning Through Alliances", *The International Executive*, Vol. 36, Nº 3, May-June: 263-273.
- Crossan, M. M. e Inkpen, A. C. (1995): "The Subtle Art of Learning Through Alliances", *Business Quarterly*, Winter: 69-78.
- Cubbin, J. y Geroski, P. (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-firm and Inter-industry Comparisons", *Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXV, Nº 4, June: 427-442.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs. [En Pollard (1978)].

- Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984): "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2: 284-295.
- Das, T. K. y Teng, B.-S. (1997): "Time and Entrepreneurial Risk Behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, N° 2, Winter: 69-88.
- Das, T. K. y Teng, B.-S. (1999a): "Managing risks in strategic alliances", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, N° 4, November: 50-62.
- Das, T. K. y Teng, B.-S. (1999b): "Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, N° 6: 757-778.
- Datta, D. K.; Rajagopalan, N. y Rasheed, A. M. A. (1991): "Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management Studies*, Vol. 28, N° 5: 529-558.
- Day, G. S. y Montgomery, D. B. (1983): "Diagnosing the Experience Curve", *Journal of Marketing*, Vol. 47, Spring: 44-58.
- Dean, J. W. y Sharfman, M. P. (1993): "Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N° 4: 587-610.
- Dean, J. W. y Sharfman, M. P. (1996): "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N° 2: 368-396.
- Dearborn, D. C. y Simon, H. A. (1958): "Selective perception: A note on the department identifications of executives", *Sociometry*, Vol. 21: 140-144. [En Walsh (1988)].
- Deeds, D. L. y Hill, C. W. L. (1996): "Strategic alliances and the rate of new product development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11: 41-55.

- Demsetz, H. (1991): "The Theory of the Firm Revisited", en O. E. Williamson y S. G. Winter (Eds.) (1991): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*: 159-178, Oxford University Press, New York.
- Devlin, G. y Bleackley, M. (1988): "Strategic Alliances-Guidelines for Success", *Long Range Planning*, Vol. 21, N° 5: 18-23.
- Dickson, P. H. y Weaver, K. M. (1997): "Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 2: 404-425.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989a): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, N° 12, December: 1504-1511.
- Dierickx, I. y Cool, K. (1989b): "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply", *Management Science*, Vol. 35, N° 12, December: 1514.
- Dill, W. R. (1958): "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2: 409-443. [En Thompson (1967)].
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983): "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48: 147-160. Revisada la edición en D. S. Pugh (Ed.) (1997): *Organization Theory*, 4th Ed.: 435-459, Penguin Books, London.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of Some Literature", *Organization Studies*, 14/3: 375-394.

- Downey, H. K. y Brief, A. P. (1986): "How Cognitive Structures Affect Organizational Design: Implicit Theories of Organizing", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 165-190, Jossey-Bass, San Francisco.
- Doz, Y. L. (1988): "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 317-338, Lexington Books, New York.
- Doz, Y. L. (1996): "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 55-83.
- Duhaime, I. M. y Schwenk, Ch. R. (1985): "Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making", *Academy of Management Review*, Vol. 10, N° 2: 287-295.
- Duncan, R. y Weiss, A. (1979): "Organizational Learning: Implications for Organizational Design", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 75-123.
- Dussauge, P. y Garrette, B. (1995): "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, Third Quarter: 505-530.
- Dussauge, P.; Garrette, B. y Mitchell, W. (1999): "Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America, and Asia", documento de trabajo pendiente de publicación.
- Dutton, J. E. (1993): "Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis" *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N° 3: 339-357.
- Dyer, J. H. y Ouchi, W. G. (1993): "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge", *Sloan Management Review*, Fall: 51-63.

- Dymsza, W. A. (1988): "Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries: Lessons from Experience", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 403-424, Lexington Books, New York.
- Eden, C. (1992): "On the Nature of Cognitive Maps", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nº 3: 261-266.
- Eden, C. y Ackermann, F. (1998): "Analysing and Comparing Idiographic Causal Maps", en C. Eden y J.-C. Spender (Eds.) (1998): *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*: 192-209, SAGE, London.
- Eden, C. y Spender, J.-C. (1998): *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*, SAGE, London.
- Eisenhardt, K. M. (1989a): "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments", *Academy of Management Journal*, Vol.32, Nº 3: 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989b): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4: 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1990): "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making", *California Management Review*, Spring: 39-54.
- Eisenhardt, K. M. (1999): "Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review*, Spring: 65-72.
- Eisenhardt, K. M.; Kahwajy, J. L. y Bourgeois III, L. J. (1997): "Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree", *California Management Review*, Vol. 39, Nº 2, Winter: 42-62.

- Eisenhardt, K. M. y Zbaracki, M. J. (1992): "Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 17-37.
- Emerson, R. M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Escribá, A. (1999): *Factores Determinantes del Comportamiento Cooperativo en las Alianzas entre Empresas: Un Estudio Cualitativo*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- Evan, W. M. (1966): "The organization-set: toward a theory of interorganizational relations", en J. D. Thompson (Ed.) (1966): *Approaches to Organizational Design*: 174-191, University of Pittsburgh Press, Pittsburg. [En Thompson (1967)].
- Falbe, C. M. y Yukl, G. (1992): "Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, Nº 3: 638-652.
- Faulkner, D. (1995): *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw-Hill, London.
- Fernández, E. (1993): *Alianzas Estratégicas*, IFR, Oviedo.
- Fernández, Z. (1999): "El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada)", *Papeles de Economía Española*, Nº 78-79: 56-77.
- Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford. Edición revisada: Festinger, L. (1975): *Teoría de la Disonancia Cognoscitiva*, (traducción de J. E. Martín), Instituto de Estudios Políticos, Madrid.
- Fiol, C. M. y Huff, A. S. (1992): "Maps for Managers: Where Are We? Where Do We Go from Here?", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nº 3: 267-285.

- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, Nº 4: 803-813.
- Fontaine, P. (1998): *10 Lecciones sobre Europa*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- Forbes, D. P. y Milliken, F. J. (1999): "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups", *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 3: 489-505.
- Fredrickson, J. W. (1983): "Strategic Process Research: Questions and Recommendations", *Academy of Management Review*, Vol. 8, Nº 4: 565-575.
- Fredrickson, J. W. y Iaquinto, A. L. (1989): "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, Nº 3: 516-542.
- Fredrickson, J. W. y Mitchell, T. R. (1984): "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Nº 2: 399-423.
- Friedlander, F. (1983): "Patterns of Individual and Organizational Learning", en S. Srivastva y Asociados (1983): *The Executive Mind*: 192-220, Jossey-Bass, San Francisco.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. (1989): "Mimetic Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34: 454-479.
- Galbraith, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts. [En Schoemaker (1993)].

- García-Canal, E. (1993a): "La Cooperación Empresarial: una revisión de la literatura", *Información Comercial Española*, Nº 714: 87-98.
- García-Canal, E. (1993b): "Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación", *Esic-Market*, Enero-Marzo: 115-129.
- García-Canal, E. y Valdés Llana, A. (2000): "Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: teoría y evidencias", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Nº 5: 25-49.
- García, J. M. y Medina, D. R. (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, Nº 3: 9-30.
- Geringer, J. M. (1991): "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 41-62.
- Geringer, J. M. y Hébert, L. (1989): "Control and Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Summer: 235-254.
- Geringer, J. M. y Hébert, L. (1991): "Measuring Performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter: 249-264.
- Ghoshal, S. y Moran, P. (1996): "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 1: 13-47.
- Ginsberg, A. (1990): "Connecting Diversification to Performance: A Sociocognitive Approach", *Academy of Management Review*, Vol. 15, Nº 3: 514-535.
- Gioia, D. A. (1986a): "Symbols, Scripts, and Sensemaking: Creating Meaning in the Organizational Experience", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 49-74, Jossey-Bass, San Francisco.

- Gioia, D. A. (1986b): "Conclusion: The State of the Art in Organizational Social Cognition: A Personal View", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 336-356, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gioia, D. A. y Sims, H. P. (1986): "Introduction: Social Cognition in Organizations", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 1-19, Jossey-Bass, San Francisco.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*, Wiedenfeld & Nicholson, London. [En Eisenhardt (1989b)].
- Godfrey, P. C. y Hill, Ch. W. L. (1995): "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 519-533.
- Golden, B. R. (1992): "The Past Is the Past —Or Is IT? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 4: 848-860.
- Gomes-Casseres, B. (1987): "Joint Venture Instability: Is It A Problem?", *Columbia Journal of World Business*, Summer: 97-102.
- Grandori, A. y Soda, G. (1995): "Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms", *Organization Studies*, 16/2: 183-214.
- Granovetter, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, N° 3, November: 481-510.
- Grant, R. M. (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation", *California Management Review*, Spring: 114-135.

- Grant, R. M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue: 109-122.
- Grant, R. M. y Baden-Fuller, Ch. (1995): "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration", *Academy of Management Journal*, Issue Best Paper Proceedings: 17-21.
- Gulati, R. (1995a): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1: 85-112.
- Gulati, R. (1995b): "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40: 619-652.
- Gyenes, L. A. (1991): "Build the Foundation for a Successful Joint Venture", *Journal of Business Strategy*, November/December: 27-32.
- Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 371-385.
- Hagedoorn, J. y Schakenraad, J. (1994): "The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 291-309.
- Håkanson, L. (1993): "Managing cooperative research and development: partner selection and contract design", *R&D Management*, Vol. 23, Nº 4: 273-285.
- Hambrick, D. C. (1981): "Strategic Awareness Within Top Management Teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2: 263-279. [En Sharfman (1998)].
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, Nº 2: 193-206.

- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 83-103.
- Hamel, G.; Doz, Y. y Prahalad, C. K. (1989): "Collaborate with Your Competitors –and Win", *Harvard Business Review*, January-February: 133-139.
- Hannan, M. y Freeman, J. H. (1977): "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol. 82: 929-964. Revisada la edición en D. S. Pugh (Ed.) (1997): *Organization Theory*, 4th Ed.: 184-222, Penguin Books, London.
- Hansen, G. S. y Wernerfelt, B. (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, Vol. 10: 399-411.
- Harrigan, K. R. (1988a): "Joint Ventures and Competitive Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 141-158.
- Harrigan, K. R. (1988b): "Strategic Alliances and Partner Asymmetries" en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 205-226, Lexington Books, New York.
- Harrison, E. F. y Pelletier, M. A. (1997): "CEO Perceptions Of Strategic Leadership", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, N° 3: 299-317.
- Hatfield, L. y Pearce II, J. A. (1994): "Goal Achievement and Satisfaction of Joint Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, N° 5: 423-449.
- Hedberg, B. (1981): "How organizations learn and unlearn", en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.) (1981): *Handbook of organizational design*, Vol. 1: 3-27, Oxford University Press, London.

- Hennart, J.-F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 361-374.
- Hermosilla, A. y Solá, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, IMPI, Madrid.
- Hermosilla, A. y Solá, J. (1990): *Cómo cooperar*, IMPI, Madrid.
- Hill, Ch. W. L. (1990): "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 15, Nº 3: 500-513.
- Hirschman, A. O. (1964): "The paternity of an index", *American Economic Review*, Vol. 54: 761-762. [En Walsh (1988)].
- Hladik, K. J. (1988): "R&D and International Joint Ventures", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 187-203, Lexington Books, New York.
- Hodgkinson, G. P.; Bown, N. J.; Maule, A. J.; Glaister, K. W. y Pearman, A. D. (1999): "Breaking the Frame: An Analysis of Strategic Cognition and Decision Making under Uncertainty", *Strategic Management Journal*, Vol. 20: 977-985.
- Hofstede, G. (1989): "Organising for cultural diversity", *European Management Journal*, Vol. 7: 390-397.
- Hofstede, G. (1998): "Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts", *Organization Studies*, Vol. 19, Nº 3: 477-493.
- Hogart, R. M. (1980): *Judgment and Choice: The Psychology of Decision*, Wiley, Chichester. [En Schwenk (1988)].
- Hu, M. Y. y Chen, H. (1996): "An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China", *Journal of Business Research*, Vol. 35: 165-173.

- Huber, G. P. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, N° 1: 88-115.
- Huff, A. S. (1990a): *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Huff, A. S. (1990b): "Mapping Strategic Thought", en A. S. Huff (Ed.) (1990): *Mapping Strategic Thought*: 11-49, John Wiley & Sons, Chichester.
- Human, S. E. y Provan, K. G. (1997): "An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 2: 368-403.
- Inkpen, A. C. (1997): "An Examination of Knowledge Management in International Joint Ventures", en P. W. Beamish y J. P. Killing (Eds.) (1997): *Cooperative Strategies. North American Perspectives*: 337-369, The New Lexington Press, San Francisco.
- Inkpen, A. C. y Beamish, P. W. (1997): "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1: 177-202.
- Inkpen, A. C. y Crossan, M. M. (1995): "Believing Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N° 5: 595-618.
- Isenberg, D. J. (1986): "The Structure and Processes of Understanding: Implications for Managerial Action", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 238-262, Jossey-Bass, San Francisco.
- Jacquemin, A. (1991): "Las apuestas de la nueva economía industrial", *Economía Industrial*, N° 281, Septiembre-Octubre: 9-16.

- James, B. G. (1985): "Alliance: The New Strategic Focus", *Long Range Planning*, Vol. 18, Nº 3: 76-81.
- Janis, I. L. y Mann, L. (1977): *Decision-Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, The Free Press, New York.
- Jehn, K. A. (1995): "A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40: 256-282.
- Jehn, K. A. (1997): "A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42: 530-557.
- Jehn, K. A.; Chadwick, C. y Thatcher, S. M. B. (1997): "To Agree or Not to Agree: The Effects of Value Congruence, Individual Demographic Dissimilarity, and Conflict on Workgroup Outcomes", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8, Nº 4: 287-305.
- Jehn, K. A.; Northcraft, G. B. y Neale, M. A. (1999): "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44: 741-763.
- Jemison, D. B. y Sitkin, S. B. (1986a): "Corporate Acquisitions: A Process Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 11, Nº 1: 145-163.
- Jemison, D. B. y Sitkin, S. B. (1986b): "Acquisitions: The Process Can Be a Problem", *Harvard Business Review*, March-April: 107-116.
- Jenkins, M. (1998): "The Theory and Practice of Comparing Causal Maps", en C. Eden y J.-C. Spender (Eds.) (1998): *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*: 231-249, SAGE, London.
- Jones, R. E.; Jacobs, L. W. y van't Spijker, W. (1992): "Strategic Decision Processes in International Firms", *Management International Review*, Vol. 32, Nº. 3: 219-236.

- Judge, W. Q. y Miller, A. (1991): "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N° 2: 449-463.
- Kang, N.; Kara, A.; Laskey, H. A. y Seaton, F. B. (1993): "A SAS MACRO for Calculating Intercoder Agreement in Content Analysis", *Journal of Advertising*, Vol. 12, N° 2: 17-28.
- Kanter, R. M. (1994): "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, July-August: 96-108.
- Kahneman, D. y Lovallo, D. (1993): "Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking", *Management Science*, Vol. 39, N° 1, January: 17-31.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1984): "Choices, Values, and Frames", *American Psychologist*, Vol. 39, N° 4, April: 341-350.
- Khanna, T.; Gulati, R. y Nohria, N. (1998): "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 193-210.
- Khatri, N. y Ng, H. A. (2000): "The Role of Intuition in Strategic Decision Making", *Human Relations*, Vol. 53, N° 1: 57-86.
- Kiesler, S. y Sproull, L. (1982): "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27: 548-570.
- Killing, J. P. (1983): *Strategies for joint venture success*, Praeger, New York.

- Killing, J. P. (1988): "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business: 55-67*, Lexington Books, New York.
- Kim, D. H. (1993): "The Link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall: 37-50.
- Kofman, F. y Senge, P. M. (1993): "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 2, N° 22: 5-23.
- Kogut, B. (1988a): "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 319-332.
- Kogut, B. (1988b): "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business: 169-185*, Lexington Books, New York.
- Kogut, B. (1989): "The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry", *Journal of Industrial Economics*, Vol. XXXVIII, N° 2: 183-198.
- Kranton, R. E. (1996): "The Formation of Cooperative Relationships", *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 12, N° 1: 214-233.
- Krippendorff, K. (1990): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*, Paidós, Barcelona. [En Royo (1997)].
- Krueger, N. y Dickson, P. R. (1994): "How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition", *Decision Sciences*, Vol. 23, N° 3: 385-400.
- Kunreuther, H. (1990): "Discussion", en R. M. Hogart (Ed.) (1990): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn: 66-73*, The University of Chicago Press, Chicago.

- Lado, A. A. y Kedia, B. L. (1992): "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: Un marco integrador", *Economía Industrial*, N° 283, Enero-Febrero: 49-60.
- Lado, A. A.; Boyd, N. G. y Wright, P. (1992): "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, Vol. 18, N° 1: 77-91.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998): "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 461-477.
- Langer, E. J. (1975): "The Illusion of Control", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, N° 2: 311-328.
- Langer, E. J. (1994): "The Illusion of Calculated Decisions", en R. C. Schank y E. J. Langer (Eds.) (1994): *Beliefs, Reasoning, and Decision Making. Psycho-Logic in Honor of Bob Abelson*: 33-53, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Langfield-Smith, K. (1992): "Exploring the Need for a Shared Cognitive Map", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, N° 3: 349-368.
- Lant, T. K.; Milliken, F. J. y Batra, B. (1992): "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration", *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 585-608.
- Laukkanen, M. (1992): "Comparative Cause Mapping of Management Cognitions. A Computer Database Method for Natural Data", *Publications*, D-154, Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Laukkanen, M. (1996): "Comparative Cause Mapping of Organizational Cognitions", en J. R. Meindl, Ch. Stubbart y J. F. Porac (Eds.) (1996): *Cognition Within and Between Organizations*: 3-44, SAGE, London.

- Laukkanen, M. (1998): "Conducting Causal Mapping Research: Opportunities and Challenges", en C. Eden y J.-C. Spender (Eds.) (1998): *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*: 168-191, SAGE, London.
- Lei, D. (1993): "Offensive and Defensive Uses of Alliances", *Long Range Planning*, Vol. 26, Nº 4: 32-41.
- Levine, S. y White, P. E. (1961): "Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5: 583-601. [En Thompson (1967)].
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993): "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 95-112.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988): "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14: 319-340.
- López-Aranguren, E. (1989): "El Análisis de Contenido", en M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Eds.) (1989): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*: 383-414, Alianza Universidad, Madrid. [En Royo (1997)].
- Lorange, P. (1997): "Black-Box Protection of Your Core Competencies in Strategic Alliances", en P. W. Beamish y J. P. Killing (Eds.) (1997): *Cooperative Strategies. European Perspectives*: 59-73, The New Lexington Press, San Francisco.
- Lorange, P. y Ross, J. (1991): "Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail", *The Journal of Business Strategy*, January/February: 25-30.
- Lorange, P.; Roos, J. y Brønn, P. S. (1992): "Building Successful Strategic Alliances", *Long Range Planning*, Vol. 25, Nº 6: 10-17.

- Lord, G. L. y Foti, R. J. (1986): "Schema Theories, Information Processing, and Organizational Behavior", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 20-48, Jossey-Bass, San Francisco.
- Luhmann, N. (1988): "Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives", en D. G. Gambetta (Ed.) (1988): *Trust*: 94-107, Basil Blackwell, New York. [En Mayer, Davis y Schoorman (1995)].
- Lyles, M. (1987): "Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms", *Columbia Journal of World Business*, Summer: 79-85.
- Lyles, M. (1988): "Learning among Joint Venture-Sophisticated Firms", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 301-316, Lexington Books, New York.
- Lyles, M. A. y Schwenk, Ch. R. (1992): "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structures", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nº 2: 155-173.
- MacCrimmon, K. R. (1990): "Discussion", en R. M. Hogart (Ed.) (1990): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn*: 74-87, The University of Chicago Press, Chicago.
- MacCrimmon, K. R. y Wehrung, D. A. (1990): "Characteristics of Risk Taking Executives", *Management Science*, Vol. 36, Nº 4, April: 422-435.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 363-380.
- Makridakis, S. G. (1990): *Forecasting, Planning and Strategy for the 21st Century*, The Free Press, New York. Edición revisada: Makridakis, S. G. (1993): *Pronósticos, Estrategia y Planificación para el Siglo XXI*, Díaz de Santos, Madrid.

- March, J. G. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, N° 1: 71-87.
- March, J. G. y Shapira, Z. (1987): "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking", *Management Science*, Vol. 33, N° 11, November: 1404-1418.
- Mariti, P. (1989): "Los acuerdos de colaboración, entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión", *Economía Industrial*, N° 266, Marzo-Abril: 61-68.
- Mariti, P. y Smiley, R. H. (1983): "Cooperative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, Junio: 437-451.
- Martínez, J. F. (1997): *La Organización Capaz de Aprender*, Dpto. de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universidad de Valencia, Valencia.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H. y Schoorman, F. D. (1995): "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3: 709--734.
- McAllister, D. J. (1995): "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 1: 24-59.
- McGahan, A. M. y Porter, M. E. (1997): "How much does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Summer Special Issue: 15-30.
- Meindl, J. R.; Stubbart, Ch. y Porac, J. F. (1996): *Cognition Within and Between Organizations*, SAGE, Thousand Oaks.
- Menguzzato, M. (1986): "Las decisiones en la Empresa", *Cuadernos de Trabajo*, N° 82, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Valencia.

Menguzzato, M. (1992a): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90".
Dirección y Organización, CEPADE, 4º trimestre: 54-62.

Menguzzato, M. (1992b): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA,
Valencia.

Menguzzato, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas", en *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*: 29-49, Civitas, Madrid.

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel,
Barcelona.

Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995): "Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción", *Información Comercial Española*, Nº 746, Octubre: 7-24.

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977): "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83: 340-363.

Miller, C. C.; Burke, L. M. y Glick, W. H. (1998): "Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes", *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 39-58.

Miller, C. C.; Cardinal, L. B. y Glick, W. H. (1997): "Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 1: 189-204.

Milliken, F. J. (1987): "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol. 12, Nº 1: 133-143.

Mintzberg, H. (1998a): "Crafting Strategy", en H. Mintzberg, J. B. Quinn y S. Ghoshal (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*: 110-120, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Mintzberg, H. (1998b): "The Structuring of Organizations", en H. Mintzberg, J. B. Quinn y S. Ghoshal (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*: 332-353, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Miquel, M. J. (2000): *Las Escalas de Medida*, Documento de trabajo interno, Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras, Universidad de Valencia.

Morales, J. F. (Coord.) (1994): *Psicología Social*, McGraw-Hill, Madrid.

Morasch, K. (1995): "Moral hazard and optimal contract form for R&D cooperation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 28: 63-78.

Mowery, D. C.; Oxley, J. E. y Silverman, B. S. (1996): "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue: 77-91.

Murrell, A. J.; Stewart, A. C. y Engel, B. T. (1993): "Consensus Versus Devil's Advocacy: The Influence of Decision Process and Task Structure on Strategic Decision Making", *Journal of Business Communication*, Vol. 30, Nº 4: 399-414.

Nanda, A. y Williamson, P. (1996): "Unlocking Your Imprisoned Assets: The Joint Venture Solution", *European Management Journal*, Vol. 14, Nº 3: 229-242.

- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge. Revisado el capítulo 5: "De Una Teoría Evolutiva del Cambio Económico", en L. Putterman (Ed.) (1994): *La Naturaleza Económica de la Empresa*: 225-238, Alianza, Madrid.
- Nevis, E. C.; DiBella, A. J. y Gould, J. M. (1995): "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Winter: 73-85.
- Newman, W. H. (1992): "Launching a Viable Joint Venture", *California Management Review*, Fall: 68-80.
- Nielsen, R. P. (1988): "Cooperative Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 475-492.
- Nisbett, R. y Ross, L. (1980): *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nooteboom, B. (1999): "Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy", *Research Policy*, 28: 793-805.
- Nooteboom, B.; Berger, H. y Noorderhaven, N. G. (1997): "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 2: 308-338.
- Norburn, D. y Birley, S. (1988): "The Top Management Team and Corporate Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 225-237.
- Nutt, P. C. (1993a): "Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N° 5: 695-721.

- Nutt, P. C. (1993b): "The Formulation Processes and Tactics Used in Organizational Decision Making", *Organization Science*, Vol. 4, N° 2; en J. R. Meindl, Ch. Stubbart y J. F. Porac (Eds.) (1996): *Cognition Within and Between Organizations*: 78-111, SAGE, London.
- Nutt, P. C. (1999): "Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, N° 4: 75-90.
- Ohmae, K. (1989): "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, March-April: 143-155. Revisada la edición de (1989): "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard-Deusto Business Review*, 4.º trimestre, pp. 96-110.
- Oliver, Ch. (1988): "The Collective Strategic Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33: 543-561.
- Oliver, Ch. (1990): "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 2: 241-265.
- Oliver, Ch. (1991): "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 1: 145-179.
- Oliver, Ch. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 9: 697-713.
- Osborn, R. N. y Hagedoorn, J. (1997): "The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 2: 261-278.
- Paap, J. E. (1990): "A Venture Capitalist's Advice for Successful Strategic Alliances", *Planning Review*, September/October: 20-22.

- Palich, L. E. y Bagby, D. R. (1995): "Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom", *Journal of Business Venturing*, Vol. 10, N° 6: 425-438.
- Park, O. S.; Sims, H. P. y Motowidlo, S. J. (1986): "Affect in Organizations. How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgment", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 215-237, Jossey-Bass, San Francisco.
- Parkhe, A. (1991): "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter: 579-601.
- Parkhe, A. (1993a): "«Messy» research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures", *Academy of Management Review*, Vol. 18, N° 2: 227-268.
- Parkhe, A. (1993b): "Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 4: 794-829.
- Parkhe, A. (1993c): "Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances", *Organization Science*, Vol. 4, N° 2: 301-324.
- Pascale, R. T. (1998): "The Honda Effect", en H. Mintzberg, J. B. Quinn y S. Ghoshal (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*: 121-130, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Pearce, R. J. (1997): "Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 1: 203-225.
- Pekar, P. y Allio, R. (1994): "Making Alliances Work- Guidelines for Success", *Long Range Planning*, Vol. 27, N° 4: 54-65.

- Perlmutter, H. V. y Heenan, D. A. (1986): "Cooperate to compete globally", *Harvard Business Review*, March-April: 136-152. Revisada la edición de (1987): "La cooperación para competir en el mercado mundial", *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre, pp. 49-58.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York. Revisado el Capítulo 10: "The Design and Management of Externally Controlled Organizations", en D. S. Pugh (Ed.) (1997): *Organization Theory*, 4th Ed.: 130-161, Penguin Books, London.
- Pisano, G. P. (1989): "Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 5, N° 1: 109-126.
- Polany, M. (1966): *The Tacit Dimension*, Anchor Day, New York. [En Grant (1996)].
- Pollard, H. R. (1978): *Further Developments in Management Thought*, Heinemann, London.
- Pondy, L. R. (1983): "Union of Rationality and Intuition in Management Action", en S. Srivastva y Asociados (1983): *The Executive Mind*: 169-191, Jossey-Bass, San Francisco.
- Porac, J. F.; Meindl, J. R. y Stubbart, Ch. (1996): "Introduction", en J. R. Meindl; Ch. Stubbart y J. F. Porac (Eds.) (1996): *Cognition Within and Between Organizations*: ix-xxiii, SAGE, Thousand Oaks.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York. Edición revisada: Porter, M. E. (1988): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, CECSA, México.

- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York. Edición revisada: Porter, M. E. (1989): *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, CECSA, México.
- Porter, M. E. (1990): "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, March-April: 73-93.
- Porter, M. E. y Fuller, M. B. (1986): "Coalitions and Global Strategy", en M. E. Porter (Ed.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston. Revisada la edición de (1988): "Coaliciones y estrategia global", *Información Comercial Española*, Junio: 101-120.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Priem, R. L. y Harrison, D. A. (1994): "Exploring Strategic Judgment: Methods for Testing the Assumptions of Prescriptive Contingency Theories", *Strategic Management Journal*, Vol. 15: 311-324.
- Priem, R. L. y Price, K. H. (1991): "Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making", *Group & Organization Studies*, Vol. 16, N° 2: 206-225.
- Pucik, V. (1988): "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda", *Human Resource Management*, Vol. 27, N° 1, Spring: 77-93.
- Pucik, V. (1991): "Technology Transfer in Strategic Alliances: Competitive Collaboration and Organizational Learning", en T. Agmon y M. A. von Glinow (Eds.) (1991): *Technology Transfer in International Business*: 121-138, Oxford University Press, New York.

- Quinn, J. B. y Voyer, J. (1998): "Logical Incrementalism: Managing Strategy Formation", en H. Mintzberg, J. B. Quinn y S. Ghoshal (Eds.) (1998): *The Strategy Process. Revised European Edition*: 103-110, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Rabin, M. y Schrag, J. L. (1999): "First Impressions Matter: A Model of Confirmatory Bias", *The Quarterly Journal of Economics*, February: 37-82.
- Rajagopalan, N. y Datta, D. K. (1996): "CEO Characteristics: Does Industry Matter?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Nº 1: 197-215.
- Real Academia Española (1992): *Diccionario de la Lengua Española (Vigésima Primera Edición)*, Madrid.
- Reich, R. B. y Mankin, E. D. (1986): "Joint ventures with Japan give away our future", *Harvard Business Review*, March-April: 78-86.
- Renau, J. J. (1985): *Administración de Empresas. Una Visión Actual*, Pirámide, Madrid.
- Rindova, V. P. (1999): "What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Cognitive Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, Nº 7: 953-975.
- Ring, P. S. (2000a): *Relying on Trust in Strategic Alliances: A Co-evolutionary View*, Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 16 de Junio de 2000.
- Ring, P. S. (2000b): *Relying on Trust in Strategic Alliances: A Co-evolutionary Perspective*, Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 16 de Junio de 2000.
- Ring, P. S. (2000c): *The Three T's of Alliance Creation: Task, Team and Time*, Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 16 de Junio de 2000.

- Ring, P. S. y Van de Ven, A. H. (1992): "Structuring Cooperative Relationships between Organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 483-598.
- Ring, P. S. y Van de Ven, A. H. (1994): "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, Nº 1: 90-118.
- Roquebert, J. A.; Phillips, R. L. y Westfall, P. A. (1996): "Markets vs. Management: What Drives Profitability?", *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 653-664.
- Royo, M. (1997): "El análisis de contenido de la publicidad desde la perspectiva del marketing de masas", *Quaderns de Treball*, Nº 44, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valencia.
- Rumelt, R. P. (1991): "How much does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 167-185.
- Russo, J. E. y Schoemaker, P. J. H. (1992): "Managing Overconfidence", *Sloan Management Review*, Winter: 7-17.
- Sáez, F. J. (2001): *Análisis Cognoscitivo: Técnicas y Aplicaciones*, VII Taller de Metodología de ACEDE, Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Cádiz.
- Safón, V. (1997): "Creación y desarrollo de conocimiento en la organización", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, Nº 2: 115-126.
- Salas, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, Nº 266, Marzo-Abril: 47-60.
- Sasaki, T. (1993): "What the Japanese have Learned from Strategic Alliances", *Long Range Planning*, Vol. 26, Nº 6: 41-53.

- Saxton, T. (1997): "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 2: 443-461.
- Schein, E. H. (1993): "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room", *Sloan Management Review*, Winter: 85-92.
- Schmalensee, R. (1985): "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, Vol. 75, Nº 3, June: 341-351.
- Schneider, S. C. y Angelmar, R. (1993): "Cognition in Organizational Analysis: Who's Minding the Store?", *Organization Studies*, Vol. 14, Nº 3: 347-374.
- Schoemaker, P. J. H. (1990): "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, Vol. 36, Nº 10, October: 1178-1192.
- Schoemaker, P. J. H. (1993): "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioural Views", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, Nº 1: 107-129.
- Schweiger, D. M.; Sandberg, W. R. y Rechner, P. L. (1989): "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, Nº 4: 745-772.
- Schwenk, Ch. R. (1984): "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making", *Strategic Management Journal*, Vol. 5: 111-128.
- Schwenk, Ch. R. (1988): "The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, Nº 1: 41-55.
- Schwenk, Ch. R. (1994): "Commentary", en P. Shrivastava, A. Huff y J. Dutton (Eds.) (1994): *Advances in Strategic Management*, Vol.10B: 41-46, JAI Press, Connecticut.
- Scott, R. (1987): "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32: 493-511.

- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration*, Harper & Row, New York. [En Scott (1987)].
- Shane, S. A. (1992): "The Effect of Cultural Differences in Perceptions of Transaction Costs on National Differences in the Preference for Licensing", *Management International Review*, Vol. 32, N° 4: 295-311.
- Sharfman, M. (1998): "On the Advisability of Using CEOs as the Sole Informant in Strategy Research", *Journal of Managerial Issues*, Vol. X, N° 3: 373-392.
- Shaver, K. G. y Scott, L. R. (1991): "Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, N° 2, Winter: 23-45.
- Simon, H. A. (1957): *Administrative Behaviour* (2nd Edn), Macmillan, New York. [En Pollard (1978)].
- Simon, H. A. (1978): "Rationality as process and as product of thought", *The American Economic Review*, Vol. 68, N° 2: 1-16.
- Simon, H. A. (1983): *Reason and Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford. Edición revisada: Simon, H. A. (1989): *Naturaleza y Límites de la Razón Humana*, (traducción de E. Guerrero), Fondo de Cultura Económica, Distrito Federal.
- Simon, H. A. (1987): "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, February: 57-64.
- Simon, M.; Houghton, S. M. y Aquino, K. (1999): "Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation: How Individuals Decide to Start Companies", *Journal of Business Venturing*, N° 15, N° 2: 113-134.

- Simonin, B. L. (1997): "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 5: 1150-1174.
- Sitkin, S. B. y Pablo, A. L. (1992): "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review*, Vol. 17, Nº 1: 9-38.
- Sitkin, S. B. y Weingart, L. R. (1995): "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 6: 1573-1592.
- Slovic, P.; Griffin, D. y Tversky, A. (1990): "Compatibility Effects in Judgment and Choice", en R. M. Hogart (Ed.) (1990): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn: 5-27*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Smith, K. G.; Gannon, M. J.; Grimm, C. y Mitchell, T. R. (1988): "Decision Making Behavior in Smaller Entrepreneurial and Larger Professionally Managed Firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. 3, Nº 3: 223-232.
- Soldevilla, E. (1995): "Metodología de Investigación de la Economía de la Empresa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, Nº 1: 13-64.
- Sproull, L. S. (1981): "Beliefs in organizations", en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.) (1981): *Handbook of organizational design*, Vol. 1: 203-224, Oxford University Press, London.
- Starbuck, W. H. y Milliken, F. J. (1988): "Executives Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sense", en D. C. Hambrick (Ed.) (1988): *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers: 35-65*, JAI Press, Connecticut.
- Sun Tzu (1993): *El Arte de la Guerra*, Troquel, Buenos Aires.

- Tallman, S. B. y Shenkar, O. (1994): "A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation", *Journal of International Business Studies*, First Quarter: 91-113.
- Teece, J. D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7: 509-533.
- Thomas, J. B. y Trevino, L. K. (1993): "Information Processing in Strategic Alliance Building: A Multiple-Case Approach", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, N° 5:779-814.
- Thompson, A. G. (1996): "Compliance with Agreements in Cross-Cultural Transactions: Some Analytical Issues", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter: 375-390.
- Thompson, J. D. (1967): *Organizations in Action*, McGraw-Hill, London. Edición revisada: Thompson, J. D. (1994): *Organizaciones en Acción*, (traducción de la primera edición de 1967, por J. Garavito), McGraw-Hill, Bogotá.
- Tsoukas, H. (1991): "The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 3, July: 566-585.
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974): "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, Vol. 185, N° 27, September: 1124-1131.
- Tversky, A.; Slovic, P. y Kahneman, D. (1990): "The Causes of Preference Reversal", *The American Economic Review*, Vol. 80, N° 1, March: 204-217.
- Urra, J. A. (1998): "Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, N° 1: 77-94.

- Urra, J. A. (1999a): "Cooperación interempresarial. Algunas puntualizaciones en una aproximación económica al fenómeno", *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, N° 22, Junio: 37-49.
- Urra, J. A. (1999b): "Cooperación Empresarial: revisión y tendencias", *Revista de Estudios Financieros*, N° 200, Vol. 2, Noviembre: 275-396.
- Urra, J. A. y Escribá, A. (2001): "Propuesta de un Marco Conceptual Integrador para el Análisis de la Cooperación Interempresarial desde la Perspectiva del Conocimiento", *Quaderns de Treball*, N° 119, Facultad de Economía, Universidad de Valencia.
- Van de Ven, A. H. (1976): "On the Nature, Formation , and Maintenance of Relations Among Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 1, N° 4: 24-36.
- Volkema, R. J. y Gorman, R. H. (1998): "The Influence of Cognitive-Based Group Composition on Decision-Making Process and Outcome", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, N° 1: 105-121.
- Wallsten, T. S. (1990): "The Costs and Benefits of Vague Information", en R. M. Hogart (Ed.) (1990): *Insights in Decision Making: A Tribute to Hillel J. Einhorn*: 28-43, The University of Chicago Press, Chicago.
- Walsh, J. P. (1988): "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N° 4: 873-896.
- Walsh, J. P. y Ungson, G. R. (1991): "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 1: 57-91.
- Wathne, K.; Roos, J. y von Krogh, G. (1996): "Toward a Theory of Knowledge Transfer in a Cooperative Context", en G. von Krogh y J. Roos (Eds.) (1996): *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition*: 55-81, SAGE, London.

- Weick, K. E. (1979a): *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, Random House, New York.
- Weick, K. E. (1979b): "Cognitive Processes in Organizations", en B. Staw (Ed.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 41-74, JAI Press, Connecticut.
- Weick, K. E. (1990): "Introduction: Cartographic Myths in Organizations", en A. S. Huff (Ed.): *Mapping Strategic Thought*: 1-11, John Wiley & Sons, Chichester.
- Weick, K. E. y Bougon, M. G. (1986): "Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure", en H. P. Sims, D. A. Gioia y Asociados (1986): *The Thinking Organization*: 102-135, Jossey-Bass, San Francisco.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988): "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9: 443-454.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5: 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy", *Journal of General Management*, Vol. 14, N° 3, Spring: 4-12.
- Wernerfelt, B. (1995): "The Resource-based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 171-174.
- Westney, D. E. (1988): "Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies", en F. J. Contractor y P. Lorange (Eds.) (1988): *Cooperative Strategies in International Business*: 339-346, Lexington Books, New York.
- Wholey, D. R. y Brittain, J. (1989): "Characterizing Environmental Variation", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 4: 867-882.

- Wiersema, M. F. y Bantel, K. A. (1992): "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 1: 91-121.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York. Edición revisada: Williamson, O. E. (1987): *Las instituciones económicas del capitalismo*, CECSA, México.
- Williamson, O. E. (1991): "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36: 269-296.
- Williamson, O. E. y Ouchi, W. G. (1981): "The markets and hierarchies perspective: Origins, implications, prospects", en A. H. Van de Ven y W. F. Joyce (Eds.) (1981): *Perspectives on organization design and behavior*: 347-370, Wiley, New York. [En Ghosal y Moran (1996)].
- Winter, S. G. (1987): "Knowledge and Competence as Strategic Assets", en D. J. Teece (Ed.) (1987): *The Competitive Challenge*: 159-184, Harper & Row, New York.
- Yin, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Second Edition, SAGE, Thousand Oaks.
- Yukl, G.; Falbe, C. M. y Youn, J. Y. (1993): "Patterns of Influence Behavior for Managers", *Group & Organization Management*, Vol. 18, N° 1: 5-28.
- Yukl, G.; Guinan, P. J. y Sottolano, D. (1995): "Influence Tactics Used for Different Objectives With Subordinates, Peers, and Superiors", *Group & Organization Management*, Vol. 20, N° 3: 272-296.
- Zajac, E. J. y Bazerman, M. H. (1991): "Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 1: 37-56.

Zeira, Y. y Shenkar, O. (1990): "Interactive and Specific Parent Characteristics: Implications for Management and Human Resources in International Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 30, Special Issue: 7-22.

Zucker, L. G. (1987): "Institutional theories of organization", *Annual Review of Sociology*, Vol. 13: 443-464.

