



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA

VNIVERSITAT [ID] VALÈNCIA [ID%]
Facultat d' Economia

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”

Programa de doctorado de Dirección de Empresas

Tesis doctoral

**INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA Y
DIVERSIDAD EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS
SOBRE LA ORIENTACIÓN A COOPERAR DE LAS
EMPRESAS FAMILIARES.**

Autor: Juan Carlos Pla Calatayud

Director: Dr. Alejandro Escribá Esteve

Valencia, julio 2016

AGRADECIMIENTOS

A mi director, Alejandro Escribá, por ayudarme en todo momento a esquivar las dificultades, por su empuje y su apoyo en esta investigación.

A mi familia y amigos por su paciencia.

A Desa porque el camino es más fácil si lo haces bien acompañado.

SUMARIO

Agradecimientos.....	3
Lista de figuras.....	8
Lista de tablas.....	9
Lista de gráficos.....	10
Introducción.....	11
Capítulo 1. La empresa familiar.....	19
1.1. El comportamiento estratégico de la empresa familiar.....	19
1.1.1. Definición y características de la empresa familiar.....	20
1.1.1.1. Definición de la empresa familiar.....	20
1.1.1.2. Características de la empresa familiar.....	25
1.1.2. Enfoques teóricos para el estudio del comportamiento estratégico en las empresas familiares.....	31
1.1.2.1. Teoría de la Agencia.....	31
1.1.2.2. Enfoque Stewardship.....	44
1.1.2.3. SocioEmotional Wealth.....	55
1.1.3. Estrategias en la empresa familiar.....	61
1.1.3.1. Internacionalización.....	62
1.1.3.2. Cooperación.....	63
Capítulo 2. Las alianzas.....	65
2.1. La cooperación empresarial.....	65
2.1.1. Definición y características de las alianzas estratégicas.....	65
2.1.1.1. Un fenómeno inestable y con alta tasa de fracaso.....	66
2.1.1.2. ¿Por qué cooperan las empresas?.....	67
2.1.2. Recursos, rutinas y elementos que sustentan la capacidad de cooperar.....	68
2.1.2.1. El concepto de capacidad relacionado con la alianza.....	70
2.1.2.2. El papel de la experiencia en la generación de capacidades en la alianza.....	73
2.1.2.3. El papel de las rutinas organizativas en la formación de capacidades en la alianza.....	75
Capítulo 3. El equipo directivo.....	115
3.1. El papel del equipo de alta dirección en la estrategia empresarial.....	115

3.1.1. Concepto de equipo de alta dirección.....	115
3.1.2. Características del equipo de alta dirección y su influencia en la toma de decisiones estratégicas.....	118
3.1.2.1. Características demográficas.....	118
3.1.2.2. Características psicológicas.....	137
3.1.3. El equipo de alta dirección en la empresa familiar.....	142
3.1.3.1. Características típicas en la empresa familiar.....	143
3.1.3.2. Composición y tipos de equipos directivos en la empresa familiar.....	143
3.1.3.3. El reto de la profesionalización y sus consecuencias.....	145
3.2. Efectos de la diversidad en la composición de los equipos directivos sobre la orientación a cooperar de la empresa familiar.....	149
3.2.1. Definición de diversidad.....	149
3.2.2. Efectos y consecuencias de la diversidad.....	150
3.2.3. Variables demográficas determinantes de la diversidad.....	159
3.2.3.1. Heterogeneidad en la edad.....	159
3.2.3.2. Heterogeneidad en la antigüedad en la organización y en el equipo directivo.....	161
3.2.3.3. Heterogeneidad en la formación.....	163
3.2.3.4. Heterogeneidad en la experiencia funcional.....	164
3.2.3.5. Heterogeneidad en la experiencia sectorial.....	166
3.2.3.6. Diversidad cognitiva.....	167
3.2.3.7. Pertenencia a la familia.....	170
3.3. Efectos de las líneas de falla en los equipos directivos sobre la orientación a cooperar de la empresa familiar.....	172
3.3.1. La Teoría de las líneas de falla (Faultlines).....	173
3.3.1.1. El concepto de línea de falla.....	174
3.3.1.2. Diversidad vs Falla.....	177
3.3.1.3. El concepto de distancia de falla.....	179
3.3.2. Tipos de falla y sus efectos sobre los equipos directivos y la empresa.....	181
3.3.2.1. Tipos de falla según su naturaleza.....	182
3.3.2.2. Tipos de falla según su nivel de actividad.....	184
3.3.2.3. Tipos de falla según su intensidad.....	186
3.3.2.4. Falla de facción.....	190

3.3.3. El papel de las variables moderadoras.....	192
3.3.4. Efectos de las líneas de falla en la empresa familiar.....	198
Capítulo 4. Metodología de investigación.....	203
4.1. Metodología cualitativa vs cuantitativa: Características diferenciales y condiciones de utilización.....	204
4.2. El estudio de casos como metodología de investigación cualitativa.....	207
4.2.1. Características del estudio de casos.....	207
4.2.2. Diseño de la investigación.....	208
4.2.3. Selección de casos.....	209
Capítulo 5. Estudio de casos.....	213
5.1. Desarrollo del Caso I (Maltisa).....	213
5.1.1. Descripción de las características del equipo directivo.....	214
5.1.2. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y su orientación a la cooperación.....	216
5.1.3. Estudio de la diversidad y líneas de falla.....	219
5.1.4. Conclusiones del Caso I.....	233
5.2. Desarrollo del Caso II (Electrón).....	237
5.2.1. Descripción de las características del equipo directivo.....	239
5.2.2. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y su orientación a la cooperación.....	241
5.2.3. Estudio de la diversidad y líneas de falla.....	244
5.2.4. Conclusiones del Caso II.....	257
5.3. Desarrollo del Caso III (Dantesa).....	262
5.3.1. Descripción de las características del equipo directivo.....	264
5.3.2. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y su orientación a la cooperación.....	266
5.3.3. Estudio de la diversidad y líneas de falla.....	268
5.3.4. Conclusiones del Caso III.....	282
5.4. Conclusiones agregadas de los casos.....	287
Conclusiones.....	301
Referencias bibliográficas.....	307
Anexos.....	337

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de relaciones entre los diferentes factores.....	17
Figura 2. Influencia de la familia y del equipo directivo en la empresa y su orientación estratégica.....	20
Figura 3. Matriz de propiedad y dirección.....	23
Figura 4. Proceso de desarrollo de las capacidades en la alianza.....	78
Figura 5. Relación entre la FDA y el éxito en las alianzas.....	97
Figura 6. Relación entre las variables demográficas y la alianza a través de las rutinas organizativas.....	119
Figura 7. Relación entre la edad media del equipo directivo y las rutinas organizativas.....	122
Figura 8. Relación entre las funciones anteriores de los miembros del equipo directivo y las rutinas organizativas.....	124
Figura 9. Relación entre otras experiencias profesionales de los miembros del equipo directivo y las rutinas organizativas.....	128
Figura 10. Relación entre la antigüedad en la pertenencia a la organización y al equipo directivo y las rutinas organizativas.....	130
Figura 11. Relación entre la formación del equipo directivo y las rutinas organizativas.....	133
Figura 12. Relación entre el perfil socioeconómico / posición social del equipo directivo y las rutinas organizativas.....	135
Figura 13. Influencia de la diversidad cognitiva sobre la rentabilidad.....	168
Figura 14. Proceso del estudio empírico.....	209
Figura 15. Dependencia jerárquica y funcional del equipo directivo del Caso I.....	214
Figura 16. Conjunto de relaciones entre los miembros del equipo directivo del Caso I.....	218
Figura 17. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y los subgrupos formados por la falla teórica y de facción en el Caso I.....	227
Figura 18. Dependencia jerárquica y funcional del equipo directivo del Caso II.....	239
Figura 19. Conjunto de relaciones entre los miembros del equipo directivo del Caso II.....	243
Figura 20. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y los subgrupos formados por la falla teórica y de facción en el Caso II.....	253

Figura 21. Dependencia jerárquica y funcional del equipo directivo del Caso III.....	264
Figura 22. Conjunto de relaciones entre los miembros del equipo directivo del Caso III.....	267
Figura 23. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y los subgrupos formados por la falla teórica y de facción en el Caso III.....	278

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores clave de éxito vs rutinas organizativas.....	78
Tabla 2. Definiciones del concepto de equipo de alta dirección.....	117
Tabla 3. Características del equipo directivo vs rutinas organizativas.....	137
Tabla 4. Principales variables demográficas relacionadas con la diversidad.....	169
Tabla 5. Principales variables demográficas relacionadas con la Teoría de Fallas.....	180
Tabla 6. Componentes del diseño de investigación.....	208
Tabla 7. Perfil del equipo directivo del Caso I.....	215
Tabla 8. Representación de los valores del Índice de Blau y del Coeficiente de Variación del Caso I.....	222
Tabla 9. Resumen del cálculo del índice Fau para el Caso I.....	225
Tabla 10. Relaciones entre los distintos tipos de falla en el Caso I.....	232
Tabla 11. Relaciones entre los factores determinantes de la orientación a cooperar en el Caso I.....	237
Tabla 12. Perfil del equipo directivo del Caso II.....	240
Tabla 13. Representación de los valores del Índice de Blau y del Coeficiente de Variación del Caso II.....	247
Tabla 14. Resumen del cálculo del índice de Fau para el Caso II.....	250
Tabla 15. Relaciones entre los distintos tipos de falla en el Caso II.....	257
Tabla 16. Relaciones entre los factores determinantes de la orientación a cooperar en el Caso II.....	262
Tabla 17. Perfil del equipo directivo del Caso III.....	265
Tabla 18. Representación de los valores del Índice de Blau y del Coeficiente de Variación del Caso III.....	272
Tabla 19. Resumen del cálculo del índice de Fau para el Caso III.....	275

Tabla 20. Relaciones entre los distintos tipos de falla en el Caso III.....	282
Tabla 21. Relaciones entre los factores determinantes de la orientación a cooperar en el Caso III.....	287
Tabla 22. Comparativa entre las líneas de Falla Teórica, de Facción y Cognitiva de los equipos directivos.....	295

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Representación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso I.....	216
Gráfico 2. Representación del Coeficiente de Variación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso I.....	223
Gráfico 3. Representación del Índice de Blau de las variables categóricas del perfil del equipo directivo del Caso I.....	223
Gráfico 4. Representación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso II.....	241
Gráfico 5. Representación del Coeficiente de Variación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso II.....	248
Gráfico 6. Representación del Índice de Blau de las variables categóricas del perfil del equipo directivo del Caso II.....	248
Gráfico 7. Representación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso III.....	266
Gráfico 8. Representación del Coeficiente de Variación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso III.....	272
Gráfico 9. Representación del Índice de Blau de las variables categóricas del perfil del equipo directivo del Caso III.....	273

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo tratamos de dar respuesta a la pregunta de ¿cómo afecta la diversidad en los equipos directivos de las empresas familiares a la orientación hacia la cooperación? La diversidad entendida como heterogeneidad en la composición del equipo directivo debido a las diferencias y similitudes entre sus variables demográficas y a sus consecuencias como son las líneas de falla y sus efectos sobre la propensión a establecer acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas. Este análisis se realiza en el marco de la empresa familiar considerando sus especiales características y la influencia de la familia en la propia empresa y en el equipo directivo.

Sin embargo, a pesar del atractivo que supone para la comunidad científica tanto las empresas familiares como los equipos directivos así como los acuerdos de cooperación, la existencia de trabajos en los que se vinculen estos conceptos de una forma rigurosa y con profundidad, es escasa.

Así, planteamos que es necesario tratar de entender los factores que facilitan o entorpecen las relaciones entre los diferentes actores como son la familia y el equipo directivo, así como vincular estas relaciones con la diversidad del equipo, las líneas de falla y la opción estratégica de la cooperación. Dicho conocimiento podría ser enormemente útil para las empresas que se planteen en el futuro la utilización de esta opción estratégica, e incluso para aquellas que ya lo están haciendo. Esta ha sido la principal motivación que nos ha impulsado a realizar la presente investigación.

Las empresas actuales se enfrentan a un entorno caracterizado por mayores niveles de complejidad y dinamismo debido al proceso de globalización y todo lo que éste comporta, como por ejemplo la incorporación de conocimientos. Con el fin de adaptarse y anticiparse a dichos cambios, las organizaciones necesitan, cada vez más, prestar atención al desarrollo y a la conservación de habilidades y capacidades internas. Al mismo tiempo deben aprender a relacionarse con una mayor cantidad de empresas con las que podrán iniciar acuerdos de cooperación.

La cooperación empresarial es un motor de crecimiento y rentabilidad que despierta el interés tanto de los estudiosos como de las propias organizaciones, además permite competir en mejores condiciones en un entorno cada vez más globalizado y turbulento. Así, los acuerdos de cooperación son una vía más para que las organizaciones puedan

acceder a determinados recursos que resultaría imposible o extremadamente costoso conseguir de otra forma. Es por ello, que en los últimos tiempos el nivel de cooperación empresarial ha ido en aumento, sobre todo en el ámbito internacional desde la década de los ochenta, fruto de la búsqueda empresarial de alternativas para combatir las crecientes amenazas del entorno así como aprovechar las oportunidades que éste ofrece. En todas las alianzas aparecen alguno o varios elementos comunes como por ejemplo el desarrollo tecnológico, cooperación en productos, compartir costes, acceso a los activos, recursos y competencias. Además los participantes también tratan de reforzar sus habilidades respecto a los requerimientos del mercado actual y a la competencia global. A pesar de que esta opción estratégica tiene un evidente potencial de creación de valor, no está exenta de riesgo ya que se trata de un fenómeno dinámico y por lo tanto inestable, en el que intervienen multitud de variables que la comunidad científica ha intentado explicar a través de los efectos que provocan sobre la organización y los individuos que la componen. En la medida en que una empresa esté dotada de los recursos, capacidades o competencias necesarias para gestionar de forma eficiente una alianza, la probabilidad de fracaso puede minimizarse, además permitiría a la empresa obtener los máximos beneficios posibles del acuerdo de cooperación. Los estudios realizados han abarcado, entre otros, los motivos por los que una empresa coopera, las causas de la elevada tasa de fracaso, los factores clave del éxito, el establecimiento de sistemas de control y gestión del acuerdo y la medida de la performance.

Son múltiples las formas que pueden tomar los acuerdos de colaboración ya que pueden ir desde la creación de una Joint Venture para la comercialización de productos en un área geográfica concreta hasta la subcontratación de parte del proceso productivo. En cualquier caso todos ellos tienen simultáneamente elementos en común y elementos claramente diferenciados, dependiendo de la intensidad de la relación, la experiencia previa común, el nivel de confianza entre los socios, etc. Entre los elementos comunes a todas las alianzas se encuentra la involucración del equipo directivo de las empresas participantes, que además es pieza clave incluso antes de que comience la alianza, pasando por su gestión y hasta su finalización. De hecho la literatura le ha dedicado numerosos estudios tanto por lo que respecta a su vinculación con las decisiones estratégicas en general como en referencia a su influencia en el desarrollo de alianzas

(Bantel y Jackson, 1989; Draulans et al., 2003). El equipo de alta dirección, a través de cada uno de los individuos que lo componen, es el responsable de marcar una dirección firme para la empresa, de identificar las oportunidades y amenazas del entorno, interpretar la información relevante, considerar las capacidades y limitaciones de la organización, y de formular e implementar los cambios estratégicos (Mintzberg, 1979). La cooperación empresarial es una opción estratégica utilizada por todo tipo de empresas independientemente de su tamaño, sector al que pertenezcan, su ámbito de actuación y propiedad. Así, también se da en las empresas familiares que por su peculiaridad merecen ser estudiadas de forma específica.

Los negocios familiares emplean a la mitad de los trabajadores en el mundo, generan más de la mitad del producto interior bruto (Morck y Yeung, 2003), promueven la innovación tecnológica, y mejoran la calidad de vida de las personas (Astrachan, 2003). Las empresas familiares son las organizaciones que tienen una vida más prolongada, capaces de sobrevivir a circunstancias adversas como las guerras, recesiones, regímenes políticos y otras crisis (Miller y Le Breton-Miller, 2005). El 88,8% de las empresas en España son familiares, generan el 66,7% del empleo y aportan el 57,1% del VAB¹.

Las empresas familiares han despertado el interés de la comunidad científica debido a que presentan atributos particulares que les proveen de ciertas ventajas competitivas, al estar más orientadas al consumidor, más enfocadas a la calidad y más activas dentro de las comunidades. Sin embargo, presentan los mismos problemas que cualquier otra empresa, pero poseen peculiaridades específicas derivadas de la participación de la familia. Algunas de estas características las distinguen especialmente de las empresas no familiares como son la propiedad, el control y la gestión, así como la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas. Las empresas familiares se guían por los valores, persiguen otros objetivos que simplemente metas financieras, pueden confiar en redes y relaciones a largo plazo que fomenten la confianza y el altruismo, pueden lograr el éxito en el mercado mediante la identificación de la familia

¹ El Valor Agregado Bruto (VAB) mide el valor económico generado por las empresas y se obtiene como saldo de la cuenta de producción, esto es, a través de la diferencia entre la producción de bienes y servicios y el consumo intermedio. Por lo tanto, se trata de una medida de referencia para el cálculo del Producto Interior Bruto (PIB). Los datos hacen referencia al año 2013 sobre las SL y SA y no consideran a los autónomos. Fuente: Instituto de la Empresa Familiar (2015, p.40).

con identidad de marca y con frecuencia tienen una perspectiva a largo plazo. Estas características dan forma a la estrategia de la empresa familiar, así como pueden implementar una estrategia diferente a la que se puede encontrar en la empresa no familiar. No obstante la mezcla de la influencia de la familia con el resto de elementos que forman parte de cualquier empresa, hace que su estudio sea especialmente interesante para la comunidad científica.

Los propietarios tienen la capacidad de imponer sus objetivos buscando perpetuar la vida de la compañía para que sus sucesores puedan continuar con el negocio. Con el fin de alcanzar dichas metas la propiedad desea que sus objetivos se alineen con los objetivos de los managers que no pertenecen a la familia. A través de esta acción los propietarios y managers crearán una cultura que promueve el emprendimiento con un riesgo calculado.

En esta línea, la perspectiva *Upper Echelons* (Hambrick y Mason, 1984) ha sido la más utilizada para tratar de explicar la importancia del gestor de alto nivel o directivo de la organización como una de las piezas clave para conseguir el éxito de la empresa. Esta teoría estudia la composición demográfica del equipo directivo como precedente de su comportamiento, con el fin de poder predecir las acciones estratégicas empresariales y como forma de medir su eficacia en el largo plazo (Wiersema y Bantel, 1992). Esta teoría establece que los resultados de una organización, en general, se pueden predecir parcialmente a partir de ciertas características observables en sus directivos. Estos indicadores incluyen: estatus socioeconómico, edad, antigüedad, experiencia, formación, etc. Refinamientos posteriores de esta teoría (Carpenter et al., 2004) identifican posibles moderadoras o mediadoras a tener en cuenta, relacionadas con procesos tales como la autonomía, la visión compartida, etc. Estos enfoques sostienen que los directivos son los responsables de vigilar la evolución de las condiciones del entorno, y que sus decisiones respecto a posibles cambios estratégicos serán una consecuencia del modo en que perciban o identifiquen un desajuste entre las condiciones externas e internas de la organización (Sánchez et al., 2010).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la heterogeneidad como la mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo, mientras que la diversidad como la variedad, desemejanza, diferencia o también como la abundancia, gran cantidad de

varias cosas distintas. Así, a lo largo de la literatura, muchas son las características demográficas que se han tenido en cuenta para analizar la diversidad del equipo de alta dirección. A lo largo del presente trabajo se analizarán en profundidad las variables observables más estudiadas en el ámbito del Top Management Team (TMT) así como su influencia sobre las rutinas organizativas relacionadas con el desarrollo de las alianzas.

Los estudios previos han centrado su atención en el análisis de los miembros no familiares de los equipos directivos de las empresas familiares, o bien en el análisis de las diferencias entre equipos directivos no familiares de los familiares, así como los posibles conflictos entre ellos. También en como la performance de las compañías se veía afectada si se trataba de TMT familiares o no familiares. Sin embargo, la literatura es escasa respecto al análisis de las peculiaridades del TMT en las empresas familiares.

El equipo directivo en una empresa familiar, en términos generales, no tiene notables diferencias respecto al equipo directivo de una empresa no familiar. Así, puede estar compuesto total o parcialmente por miembros de la familia o bien por profesionales externos que no pertenezcan a la familia. Sus características y composición dependerán básicamente de la influencia y participación de la familia, así como de las necesidades, crecimiento y antigüedad de la compañía.

La influencia de la familia en las empresas familiares provoca que éstas tengan unas características que las diferencian de las empresas no familiares. Por ejemplo, siguen estrategias diferentes a las no familiares, así como las empresas no cotizadas persiguen estrategias diferentes a las sociedades cotizadas. La influencia de la familia sobre la estrategia empresarial queda reflejada tanto de forma directa cuando la familia ejerce la dirección, como de forma indirecta a través del equipo directivo.

Así, la contribución general del presente trabajo se basa en explicar la relación entre la diversidad de los equipos directivos de las empresas familiares y cómo ésta afecta a la orientación hacia la cooperación.

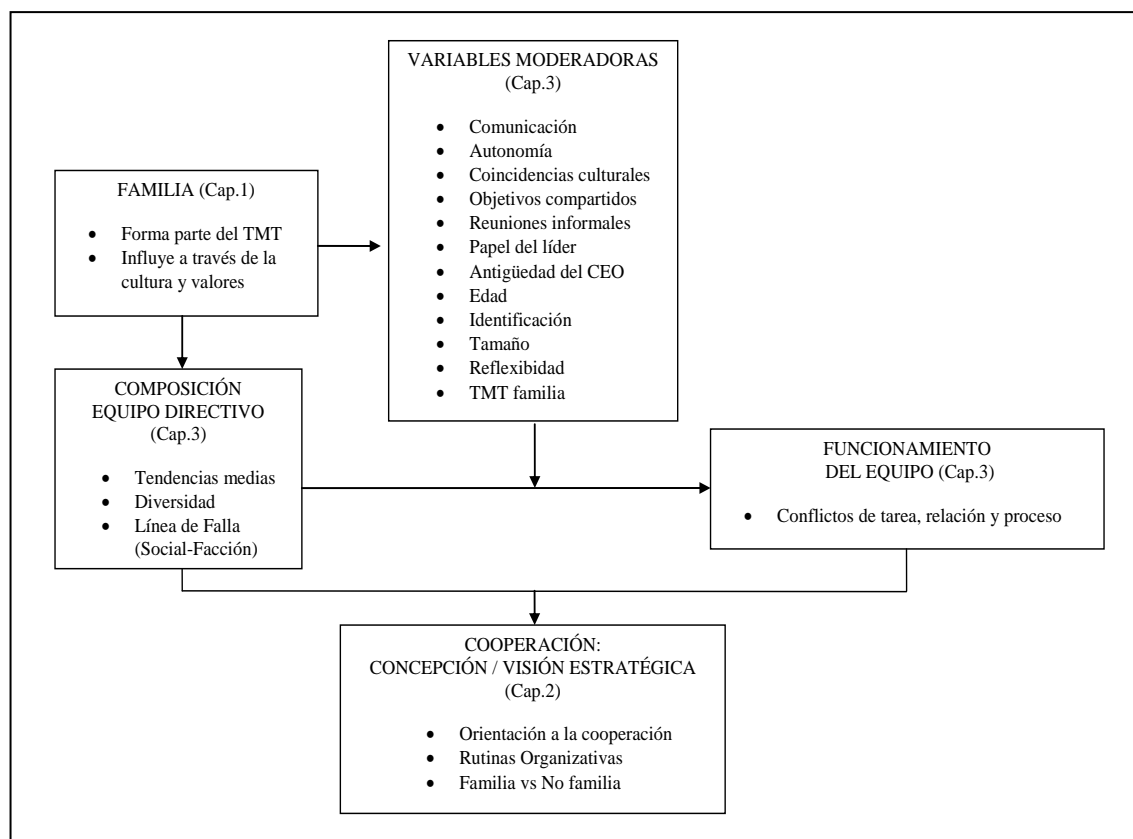
De una forma más detallada se pretende:

- Poner el foco en los directivos como actores más poderosos y aumentar el conocimiento existente sobre el factor determinante del equipo directivo en la propensión al establecimiento de los acuerdos de cooperación.

- Relacionar cuatro conceptos como son la familia, la empresa, el equipo directivo y los acuerdos de cooperación.
- Destacar la relevancia determinante o distorsionadora de las variables moderadoras sobre el funcionamiento del TMT.
- Aumentar el conocimiento existente sobre el factor determinante del equipo directivo en la creación de valor a través de su composición.
- Constituye el primer esfuerzo existente, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, por identificar las rutinas clave de la capacidad de gestionar alianzas y asociarlas teóricamente a las características de los directivos que pueden promover o limitar la existencia de estas rutinas o prácticas.
- Varias proposiciones son desarrolladas como contribución a la investigación futura sobre alianzas y equipos directivos.

La revisión bibliográfica se ha basado en el análisis de los tres factores alrededor de los cuales gira el presente trabajo como son la empresa familiar y sus enfoques teóricos más relevantes, la cooperación empresarial y sus rutinas organizativas y el equipo directivo y su diversidad. Para el desarrollo de la parte empírica del trabajo se utilizará la metodología cualitativa con selección y estudio de casos.

Respecto a la estructura del trabajo, y como se describe en la Figura 1, en el primer capítulo se recoge la descripción de la empresa familiar así como los enfoques teóricos para el estudio de su comportamiento estratégico. A través de este capítulo se realizará, en el primer punto, la descripción y características de la empresa familiar, así como un recorrido, en el segundo punto, por cuales son las principales teorías que explican el comportamiento estratégico de la empresa familiar como son la Teoría de la Agencia, el enfoque Stewardship y la teoría Socioemotional Wealth, finalizando con una reflexión sobre las dos estrategias más utilizadas por la empresa familiar como son la internacionalización y los acuerdos de cooperación.

Figura 1. Estructura de relaciones entre los diferentes factores.

Fuente: Elaboración propia

En el segundo capítulo se realizará una revisión sobre la estrategia de cooperación y las rutinas organizativas o capacidades que la sustentan. Así, las rutinas organizativas identificadas son: la coordinación/control, el aprendizaje, la proactividad, la adaptación y las habilidades de relación interpersonal. Además de su influencia sobre la capacidad de cooperar también se producen interrelaciones entre las propias rutinas potenciando o inhibiendo su papel en el proceso de la alianza.

El capítulo tercero centra su análisis en el equipo directivo en la empresa familiar y en sus características demográficas y en como éstas influyen en su propensión a alcanzar acuerdos de cooperación. Las variables demográficas más estudiadas en relación a su influencia en la toma de decisiones estratégicas han sido la edad, las funciones anteriores del directivo, otras experiencias profesionales, periodo de pertenencia a la organización y al equipo directivo, formación, perfil socioeconómico y la posición financiera o participación en el capital social de la compañía. Se ha

intentado establecer relaciones entre estas variables y su influencia en el desarrollo de las rutinas que influyen en las alianzas.

Adicionalmente se analizan los efectos de la diversidad en la composición del equipo así como las líneas de falla y el papel de las variables moderadoras y su influencia en el comportamiento del TMT.

En el cuarto capítulo se expone la justificación de la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo empírico.

Finalmente se analizarán los casos y se expondrán los resultados del estudio realizado sobre una muestra de tres empresas, así como se plantearán las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación que puedan surgir a partir del presente trabajo.

CAPÍTULO 1. LA EMPRESA FAMILIAR.

1.1. EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAMILIAR.

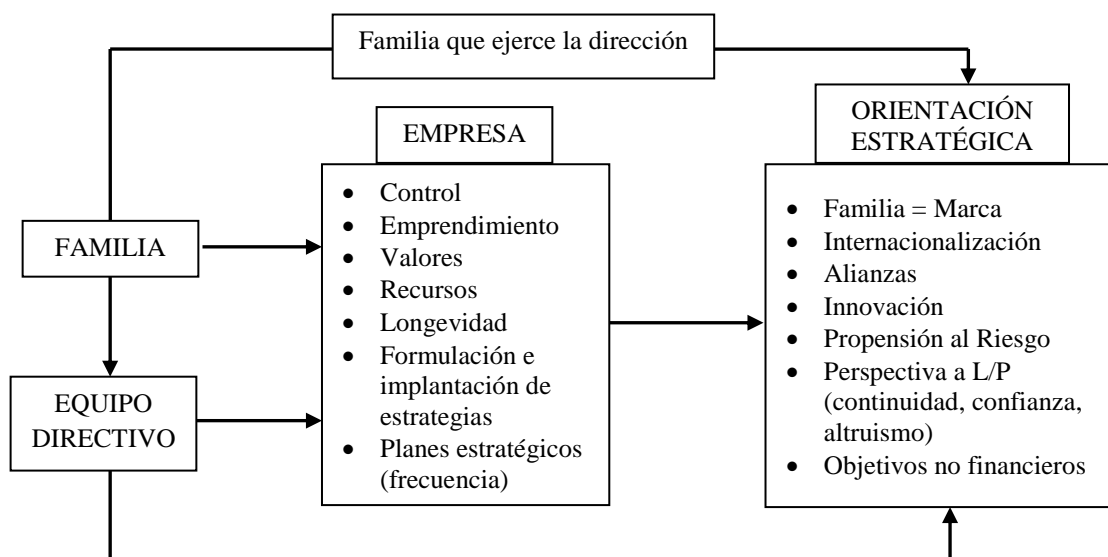
La supervivencia en el mercado de las empresas familiares, al igual que cualquier otra empresa no familiar, requiere de una actitud emprendedora así como de la inherente toma de riesgos. El emprendimiento es esencial para la creación de nuevos negocios, renovación de sus operaciones y la construcción de nuevas capacidades organizativas que mejoren su sensibilidad hacia el mercado (Zahra et al., 1999). La creación de estas capacidades es compleja y varias habilidades organizacionales y tecnológicas deben ser integradas. Además implica renovar, mejorar o al menos revisar los sistemas y rutinas existentes e incluso tensar las estructuras y relaciones dentro de la empresa familiar (Shaker, 2005). Sin embargo, las empresas familiares son menos propensas a desarrollar planes estratégicos formales que las no familiares según Hernández et al. (2010).

Debido a la influencia de la familia, las empresas familiares tienen características que las diferencian de las empresas no familiares (Moore, 2009), siguen estrategias diferentes a las no familiares (Kotey, 2005), así como las empresas no cotizadas persiguen estrategias diferentes a las sociedades cotizadas (Trostel y Nichols, 1982). Por ejemplo, las investigaciones muestran que las empresas familiares se guían por los valores (Denison et al., 2004; Olson et al., 2003), persiguen otros objetivos que simplemente metas financieras (Astrachan y Jaskiewicz, 2008; Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger y Astrachan, 2008), pueden confiar en redes y relaciones a largo plazo que fomenten la confianza y el altruismo (Anderson et al., 2005; Carney, 2005), pueden lograr el éxito en el mercado mediante la identificación de la familia con identidad de marca (Craig et al., 2008), y con frecuencia tienen una perspectiva a largo plazo (Le Breton-Miller y Miller, 2006). Estas características dan forma a la estrategia de la empresa familiar, así como pueden implementar una estrategia diferente a la que se puede encontrar en la empresa no familiar.

La influencia de la familia sobre la estrategia empresarial queda reflejada tanto de forma directa cuando la familia ejerce la dirección, como de forma indirecta a través del equipo directivo. Así, en la Figura 2 se representa el conjunto de aspectos de la empresa

y su orientación estratégica que se ven afectados por la influencia tanto de la familia como del equipo directivo.

Figura 2. Influencia de la familia y del equipo directivo en la empresa y su orientación estratégica.



Fuente: Elaboración propia

1.1.1. Definición y características de la empresa familiar.

1.1.1.1. Definición de la empresa familiar.

A lo largo de la literatura existen diversos enfoques sobre cómo se ha definido a la empresa familiar. Algunos autores basan su razonamiento en que ser o no empresa de familia depende de la distribución de la propiedad de la organización. Otros consideran que depende de quién ejerce el control. En otras perspectivas, se destaca la intención de continuidad en la propiedad y su sistema de dirección. No obstante a nivel teórico, existe un amplio consenso en que las empresas familiares son aquellas empresas donde la propiedad, ostentada por una familia, ejerce mucha influencia sobre los asuntos de la empresa. Esto ocurre incluso en el caso de que otros propietarios no familiares estén presentes (como en empresas que cotizan en bolsa) y / o cuando la empresa está gestionada por profesionales ejecutivos que no son familia (Gómez-Mejía, 2011).

Así, Neubauer y Lank (1999) exponen las variables más habituales que nos podemos encontrar en las múltiples definiciones de empresa familiar:

- el porcentaje de participación en el capital (con derecho a voto o no) poseído por una familia;
- el que la familia propietaria desempeñe funciones ejecutivas o de otro tipo en la empresa;
- la existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes a la familia;
- la intención de mantener la participación de la familia en la empresa;
- el número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la empresa;
- el número de familias que participan en la dirección o en la propiedad de la empresa o en ambas;
- el hecho de que una familia determinada admita que controla su empresa;
- el hecho de que los empleados no pertenecientes a la familia admitan que se trata de una empresa familiar;
- el hecho de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la gestión o sobre la propiedad o sobre ambas;
- el tamaño de la empresa, en especial el número de empleados.

La forma de definir a la familia siempre ha sido compleja por las serias diferencias entre culturas a la hora de fijar sus límites y además dentro de una misma cultura pueden existir diferentes definiciones. Un ejemplo es la discusión en países occidentales en que si los parientes políticos son o no son familia y si pueden o no tener participación en la empresa. Por lo tanto, si la forma en que se define o acota a la familia no está consensuada, tampoco hay un acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por empresa familiar. Así, existen diversas definiciones sobre el mismo concepto. Por ejemplo algunos autores toman como referencia el tamaño, el grado de control, la participación de la familia en la dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico, el grado de formalización de sus sistemas, el nivel de profesionalización, el ámbito geográfico y el solapamiento entre generaciones (Romero, 2006).

Así, Chua et al. (1999) dicen que una empresa familiar está gobernada y/o dirigida por una coalición dominante controlada por los miembros de la misma familia que dan

forma a la visión del negocio de una manera que es potencialmente sostenible para futuras generaciones de la familia.

Según Litz (1995) una empresa familiar sería aquella que tiene un control efectivo del management así como un control de la propiedad. Además su intención y realidad actual es que forma parte o está estrechamente vinculada y forma parte de la organización de la compañía.

Nogales (2008) señala que las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas complejas. Esto significa que, en sus relaciones internas, interactúan al mismo tiempo relaciones afectivas, junto a relaciones culturales, por lo cual resulta difícil incidir en las empresas de familia si no se entiende dicha complejidad, tanto por las familias empresarias, como por los gerentes y los asesores externos que en ellas interactúan o por quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones. Así, el autor afirma que una empresa es familiar cuando tiene un destacado lazo de unión con una familia, la relación se encuentra fundamentada en que la cultura de ambas está constituida por creencias básicas y valores que sirven de guía para la actuación, y ambas son compartidas de manera permanente y voluntaria.

Desde la perspectiva de Basu et al. (2009), una empresa es de familia si se da de forma simultánea una relación cultural y una familiar, y además se cumplen los siguientes hechos: 1) la propiedad, en el sentido de que la totalidad o una porción importante de ésta, es posesión de una familia que le da derecho a tomar las decisiones más importantes de la organización; 2) el poder, de tal manera que, al menos uno o varios de los miembros de la familia propietaria, dedican una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa, habitualmente en cargos de alta dirección o como miembros del consejo directivo; 3) el vínculo en la empresa de por lo menos la segunda generación, como manifestación de una clara intención de la familia propietaria, de transmitir de forma exitosa la propiedad de la empresa a las futuras generaciones, y de que se mantengan vivos en la organización los valores propios de la familia propietaria.

Tampoco hay acuerdo sobre los conceptos: control de la propiedad y control de la dirección. El control de la propiedad se suele emplear respecto al porcentaje de acciones con derecho a voto que se poseen. No cabe duda cuando este porcentaje es superior al

50%, pero también se puede tener el control con una cifra más baja si el resto de las acciones se reparten entre muchos accionistas, o bien cuando un fondo de inversión adquiere la mayor parte de las participaciones de la familia en la empresa pero sin embargo deja que la familia siga dirigiendo la compañía.

Así, de la lista de definiciones sobre la empresa familiar que podemos encontrar en la literatura, se desprenden dos ideas que implícita o explícitamente se ven reflejadas. Estas son, la influencia de la familia en la propiedad y en la dirección de la empresa. A continuación, Neubauer y Lank (1999) combinan los criterios de propiedad y dirección en una figura (Figura 3) de dos dimensiones.

Figura 3. Matriz de propiedad y dirección

		Dirección	
		Familiar	No familiar
Propiedad	Familiar	X Control total	Amo Y
	No familiar	Z Herencia cultural	Salida O

Fuente: Elaboración propia

En la zona X todos los directivos y propietarios pertenecen a la familia. El control es total de la propiedad y de la dirección. En el punto Y ninguno de los empleados de la empresa pertenece a la familia pero el 100% de la propiedad está en manos de la familia. También lo podemos denominar como “amo ausente”. La posición Z suele darse cuando la familia ha vendido su participación pero sigue dirigiéndola. Los valores y el estilo de gestión de la familia siguen influyendo de forma significativa en las acciones del día a día de la empresa. La zona O significa que la empresa ha dejado de

ser familiar puesto que no hay ni empleados ni propietarios que pertenezcan a la familia fundadora. Por lo tanto la figura debe leerse como el reflejo del grado de influencia de la familia en la gestión y propiedad de la misma a lo largo de los ejes. Sin embargo, los puntos en la escala no deben interpretarse de forma estática, sino más bien dinámica ya que pueden moverse a lo largo de la vida de la compañía. La historia de las empresas familiares está repleta de casos en los que se avanza y retrocede a lo largo de la escala. Así Neubauer y Lank (1999, p.39) definen a la empresa familiar como “aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada” dejando abierta la posibilidad de que la familia ostente cargos directivos que participen en la gestión cotidiana de la empresa.

Aunque parece evidente que el concepto de empresa familiar puede ser definido con dificultad, los investigadores han establecido claras diferencias entre las empresas familiares y las no familiares. Por ejemplo Chrisman et al. (2002) proveen evidencias empíricas sobre las diferencias entre empresas familiares y las no familiares basándose en la propiedad, management, y la intención de la sucesión familiar. Anderson y Reeb (2003) encuentran que las empresas familiares bajo la dirección de la familia fundadora consiguen mejores resultados que otras firmas. Chrisman et al. (2003) aportan los resultados de numerosos estudios adicionales que establecen diferencias en negocios familiares y no familiares, incluyendo la sucesión y el rendimiento de una segunda sucesión; percepción de las amenazas y oportunidades (Chrisman et al., 2002); y el gobierno corporativo (Randoy y Goel, 2003).

Sin embargo, otros autores no han encontrado diferencias entre empresas familiares y no familiares (Welsh et al., 1995). Este hecho implica que quizás haya que profundizar en el estudio de la naturaleza de las diferencias entre empresas familiares y las que no lo son. Desde el punto de vista de nuestro trabajo, tomaremos como definición de empresa familiar a la aportada por Miller y Le-Breton, (2005) que la describen como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene el control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. Se trata de una definición concisa pero que recoge a su vez otras muchas acepciones de la empresa familiar.

1.1.1.2. Características de la empresa familiar.

El tratamiento de la empresa familiar debe ser interdisciplinario con la participación de especialistas en administración, economía, ciencia política, historia, sociología, psicología y derecho, entre otras. Esta diversidad ha enriquecido teórica y metodológicamente los estudios en el campo. A pesar de que los enfoques de estudio son diversos, éstos se pueden sintetizar en cinco perspectivas: los procesos de relevo generacional, la evolución (generalmente estudiada como ciclos históricos) de las empresas familiares, las estrategias empresariales y sus resultados económicos, la dinámica de las relaciones intrafamiliares y sus efectos sobre la empresa y, finalmente, las condiciones del entorno que inciden en la permanencia y desarrollo de estas organizaciones. Cada una presenta a su vez múltiples posibilidades de investigación (Hollander, 1988).

A lo largo de la literatura son numerosos los estudios que centran su análisis en las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares. Sin embargo, existen fuentes de heterogeneidad más fuertes entre las empresas familiares que pueden llegar a acentuar sus diferencias más incluso que con respecto a las empresas no familiares. Parece por tanto evidente que las variaciones en el comportamiento y resultados entre las empresas familiares pueden ser tan grandes, si no mayores, que las variaciones entre empresas familiares y las no familiares. En definitiva la homogeneidad entre las empresas familiares no existe y habitualmente se generaliza, limitando el poder explicativo de los resultados obtenidos en los estudios (Chua et al., 2012). Algunas de estas variables que son fuente de la heterogeneidad, incluyen a la participación de la no familia en la gobernanza y la internacionalización, dimensiones de la riqueza socioemocional, la proactividad en el compromiso de los grupos de interés, visión de la familia, sistemas de intercambio y clima de justicia, implicación de la familia, capacidades dinámicas de innovación y el activo humano en la familia.

La teoría Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984, p.193) sugiere que las organizaciones son el producto de los valores y bases cognitivas de los actores que ostentan el poder en la organización. También sugiere que los resultados estratégicos, como decisiones estratégicas y los niveles de rendimiento, son parcialmente predictibles por los antecedentes del management y la cultura en la organización. Como la cultura

está determinada por actores con poder de la organización, su efecto sobre la elección estratégica de las PYMEs es probable que se refleje en ciertas características de sus TMT, incluida la orientación a la salvaguarda o *stewardship* que desarrollaremos más adelante en este capítulo.

A) Negocios con vocación de permanencia.

Los negocios familiares emplean a la mitad de la fuerza laboral en el mundo, generan más de la mitad del producto interior bruto (Morck y Yeung, 2003), promueven la innovación tecnológica, y mejoran nuestra calidad de vida (Astrachan, 2003).

Las empresas familiares han despertado el interés de la comunidad científica debido a que presentan atributos particulares que les proveen de ciertas ventajas competitivas, al estar más orientadas al consumidor, más enfocadas a la calidad y más activas dentro de las comunidades (Ibrahim et al., 2008). Sin embargo, presentan los mismos problemas que cualquier otra empresa, pero poseen peculiaridades específicas derivadas de la participación de la familia (Bigné, 1999). Algunas de estas características las distinguen especialmente de las empresas no familiares como son la propiedad, el control y la gestión (Maseda et al., 2009), así como la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas (Hernández et al., 2010).

Cada cierto periodo de tiempo (30-35 años) se produce un relevo generacional en las empresas familiares, que permite diferenciar la generación en la que se encuentra. Se estima que el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación y únicamente el 13% a la tercera (Ward, 1994).

La confluencia de dos sistemas; por un lado la familia y por otro la empresa, hacen de la empresa familiar sea un negocio particularmente adecuado para la supervivencia y el crecimiento (Chrisman et al., 2003). Así, las empresas familiares son las organizaciones de vida más prolongada en el mundo (Miller y Le Breton-Miller, 2005), capaces de sobrevivir a circunstancias adversas como las guerras, recesiones, regímenes y otras crisis. De Geus (1997) identificó, sobre una muestra de 27 empresas, cuatro factores que contribuyen a la supervivencia a largo plazo, y estos son: finanzas conservadoras, sensibilidad acerca del entorno que envuelve a la empresa, ser consciente de su identidad y tolerancia hacia nuevas ideas. Numerosos autores

coinciden en que el compromiso, la cohesión, adaptación de la estrategia, profesionalización, el uso del tiempo y la cultura, valores familiares consistentes y la síntesis entre los valores de la familia y de la compañía son factores importantes para la supervivencia de la empresa familiar a largo plazo. Además, el capital social² y familiar aparece como un recurso que únicamente puede ser capitalizado por una empresa familiar (Steier, 2001a).

Según Hernández et al. (2010, p.4) “una importante distinción entre los diferentes tipos de empresas familiares y las no familiares, es la forma en como la estrategia es formulada e implementada (Chrisman et al., 2008), donde la propiedad de la familia y el control sobre las empresas familiares, tienden a desarrollar negocios orientados al largo plazo (Westhead y Howorth, 2006), esto derivado de la intención de continuidad y permanencia que presentan los fundadores de la empresa familiar.

Según Le Breton-Miller y Miller (2006) un negocio controlado por una familia es más propenso a su orientación a largo plazo a la hora de realizar inversiones estratégicas y que la naturaleza de estas inversiones ayudará a la empresa a desarrollar capacidades sostenibles. Existen cuatro atributos que facilitan a la empresa hacer este tipo de inversiones: (1) antigüedad del CEO alta, (2) preocupación por las siguientes generaciones de la familia, (3) discreción en la toma de decisiones por el control en el voto y (4) reducidas asimetrías en la información debido al conocimiento cercano del negocio.

Lo cierto es que los propietarios tienen la capacidad de imponer sus objetivos buscando perpetuar la vida de la compañía para que sus sucesores puedan continuar con el negocio. Con este fin se pretende que los objetivos de la propiedad se alineen con los objetivos de los managers que no pertenecen a la familia, para alcanzar dichas metas. A través de esta acción los propietarios y managers crearán una cultura que promueve el emprendimiento con un riesgo calculado (Shaker, 2005).

B) La influencia de la familia.

La familia puede aportar recursos a la empresa de varias maneras, de forma financiera, laboral, intelectual, cultural, y la confianza, facilitando la toma de decisiones

² Recurso conformado por la red de relaciones que mantiene una organización.

y los procesos de gobernanza, proporcionando de esta manera a la empresa familiar ventaja sobre sus competidores; y que les permite hacerlo de manera diferente a sus empresas contrapartes no familiares (Arregle et al., 2007; Milton, 2008). Las fuentes de donde éstos recursos emergen, las formas que toman a lo largo del tiempo, y el medio a través del cual se pueden cultivar y conservar no han sido suficientemente explorados (Astrachan, 2010).

Ensley y Pearson (2005) establecen que el tipo y grado de participación de los miembros de la familia en la empresa, afecta a las dinámicas de interacción dentro del equipo y de cómo los directivos procesan la información. Sin embargo, no existe consenso acerca de la influencia específica de la implicación de la familia en los procesos, actitudes y valores del equipo directivo. Los autores encuentran que mientras la participación de los miembros de la familia en la dirección de la firma mejora la cohesión del equipo directivo y se comparte el conocimiento estratégico, también puede frenar el cuestionamiento de ideas por parte de otros miembros del equipo. Sin embargo, la contribución de los directivos profesionales puede proporcionar agresividad y habilidades analíticas y de evaluación de riesgo para la empresa, que son las capacidades y conocimientos necesarios en ambientes desfavorables. No obstante, las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) familiares se enfrentan a limitaciones de capital y de gestión porque la propiedad y sus estructuras de control reducen su capacidad y la voluntad de atraer a directivos profesionales (Carney, 2005). Además, las familias fundadoras, que controlan los procesos de toma de decisiones, han dominado la organización durante años y pueden aumentar la probabilidad de un enfoque hacia el interior y limitar la exploración de ideas innovadoras (Zahra et al., 2004). Al reducir el cuestionamiento constructivo y la creatividad, las empresas pueden ser menos propensas a adoptar una orientación estratégica proactiva. Por el contrario, mediante la incorporación de directivos no familiares, las PYMEs pueden elevar sus niveles de heterogeneidad y profesionalidad en la gestión del equipo, fomentar una orientación analítica para solventar problemas y aumentar la posibilidad de conflicto de ideas, la innovación y el espíritu empresarial. Así, Escribá et al. (2009) sugieren que las empresas con una alta proporción de miembros de la familia en el equipo directivo exhiben menos proactividad hacia la orientación estratégica. A su vez, la orientación

estratégica está ligada positivamente con la performance de la compañía. Por lo tanto, una elevada proporción de miembros de la familia en el equipo directivo puede limitar el resultado potencial de la firma.

Estas compañías son esenciales en la incubación y financiación de nuevos negocios. La empresa familiar es una organización de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia. Estos dos subsistemas además de superponerse son interdependientes (Leach, 2002). Esta interdependencia genera numerosos conflictos que deben ser superados para que la empresa tenga éxito. De hecho, la tasa de desaparición de empresas familiares es bastante elevada: un 65% se encuentran en la primera generación; un 25% en la segunda; un 9%, en la tercera y un 1% en cuarta y posterior generación (Gallo, 1998).

La influencia de la familia se expresa a través de sus objetivos hacia la empresa alrededor de aspectos económicos, sociales, culturales y emocionales (Sharma, 2004) y además diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

Según Romero (2006), y en especial referencia a la PYME, el gerente familiar se resiste a aceptar la implantación una junta directiva con miembros no familiares pese a que una de las recomendaciones centrales que hacen los expertos es precisamente utilizar este organismo como vía hacia la profesionalización. Las empresas familiares normalmente carecen de reglas de juego internas, lo que implica que ante decisiones difíciles o conflictos, la empresa deba inventarse de forma improvisada normas y políticas cuando el ambiente familiar lo permite o en su defecto posponer decisiones o tomarlas en contra de los intereses de la empresa.

El concepto “Cultura del compromiso familiar” (CCF) es una característica que distingue a las empresas familiares de las no familiares (Astrachan et al., 2002). Meyer y Allen (1991, p.67) definen este compromiso en base a tres componentes; el afectivo, la continuidad y el compromiso normativo. A través del tiempo, el compromiso de la familia puede convertirse en una cultura organizacional (Zahra et al., 2008) extendiéndose a través de sus líderes y miembros (Segaro, 2012). Por lo tanto, en el contexto de una empresa familiar los empleados pueden compartir el compromiso con la

organización respecto a sus objetivos, como son los beneficios o el crecimiento (Barsade, 2002). Por lo tanto, el término CCF representa la fusión de los valores de la familia y la organización en su cultura de compromiso.

C) Gobierno.

Carney (2005) destaca tres características que identifican la forma en que una empresa familiar gobierna: parsimonia, personalismo y particularismo. La primera se refiere a la propensión de la empresa familiar a administrar de forma cuidadosa sus propios recursos. La segunda hace referencia a la combinación de la propiedad y el control que ejerce la familia sobre la compañía. Y por último, el particularismo, se refiere a la discreción en la toma de decisiones y establecimiento de logros que no siempre tienen por qué ajustarse a la maximización del beneficio (Chrisman et al., 2004). Estas características de la forma de gobernar la empresa familiar, no solo ofrece a la empresa ventajas en eficiencia, capital social, e inversiones oportunistas, sino que también influyen en las alianzas, emprender inversiones, prácticas de recursos humanos, responsabilidad social y la estructura del consejo de administración (Carney, 2005). Sin embargo Ensley (2006) sugiere que la habilidad de la empresa familiar para tomar decisiones estratégicas basadas en su particular forma de gobernar no es suficiente condición para la toma de decisiones efectivas. Así los autores Lester y Cannella (2006) proponen que una empresa familiar con los consejos u órganos de gobierno interconectados, tiene ventaja en los resultados por compartir conocimientos y disminuye los costes de transacción.

D) Propensión al riesgo.

Estudios previos señalan que las empresas familiares pueden ser reacias al riesgo, estar orientadas a un menor crecimiento, ser conservadoras y menos innovadoras (Kets de Vries, 1993; Miller et al., 2008), por ejemplo, con el fin de preservar su riqueza familiar (Gómez-Mejía et al., 2007; Zahra, 2012). Debido al temor de la familia a perder todo su patrimonio familiar, que normalmente reside en sus negocios, la empresa familiar pueden resistirse al cambio y puede tener una fuerte tendencia a mantener el status quo (Berent-Braun y Uhlaner, 2012). También puede llegar a estar más comprometida con su negocio, ya no sólo desde la perspectiva financiera, sino también

con sus recursos sociales, tales como el capital social y la reputación que están ligados a la familia y dependen del éxito de la negocio mucho más directamente que las empresas no familiares (Labaki, 2007).

Respecto a la orientación al emprendimiento por parte de las empresa familiar diversos estudios afirman que suele ser más reacias a invertir en proyectos arriesgados que las no familiares (Cabrera-Suárez et al., 2001) aunque el potencial de un buen resultado de esas inversiones puede ser mayor (Mc Cann et al., 2001).

1.1.2. Enfoques teóricos para el estudio de su comportamiento estratégico en las empresas familiares.

1.1.2.1. Teoría de la Agencia.

La Teoría de la Agencia ha sido utilizada por los estudiosos en materias como la contabilidad, economía, finanzas, marketing, ciencias políticas, comportamiento organizacional y sociología (Eisenhardt, 1989a).

En una economía de mercado y como forma organizacional, la empresa tiene un papel fundamental, por lo que ha sido objeto de múltiples análisis. Se puede considerar a la misma como un espacio continuo de relaciones contractuales en el que se sitúan diversas fórmulas organizativas y de mercado (Álvarez et al., 2000). La empresa está constituida por una serie de componentes: tecnología, características del entorno, individuos y relaciones contractuales que determinan un todo. En este contexto, surge la Teoría de la Agencia, que trata de resolver ciertos problemas no resueltos por otras teorías ya que considera que los contratos multilaterales propios del mercado se sustituyen dentro de la empresa por un sistema de relaciones entre individuos (agentes) los cuales pese a tener objetivos dispares, cooperan entre sí y están ligados a la organización por vínculos contractuales.

La Teoría de la Agencia permite esclarecer algunos aspectos relativos a la problemática de las relaciones personas-entorno-recursos, examinar las situaciones de delegación de autoridad en la toma de decisiones y la combinación óptima de intereses contrapuestos que tienen los individuos y que deben ser superados para que la empresa resulte viable. También trata de explicar las relaciones de la empresa con el exterior y su implicación en un contexto global de economía de mercado.

Así, en la Teoría de la Agencia, la empresa se considera como una ficción legal que sirve como conexión para un conjunto de contratos (escritos o no) entre individuos, conjugándose aspectos tanto económicos como jurídicos (Jensen y Meckling, 1976, p. 310).

Jensen y Meckling (1976, p.308), definen la teoría como un contrato bajo el cual una persona, principal, encarga a otra, agente, la realización de algún servicio en su interés, incluyendo delegación de autoridad en el agente y, lógicamente, a cambio de una contraprestación.

Aunque su teorización no llega hasta los años 70, Berle y Means (1932), ya señalaron que, dado el aumento en las exigencias de capital para el crecimiento de la empresa norteamericana de principios del siglo XX, ésta requiere un mayor número de propietarios para financiar la expansión. Como consecuencia la propiedad se difumina, cada propietario posee una menor proporción del total de la empresa, por lo cual las ganancias o las pérdidas tienen un impacto menor sobre un propietario particular. Por lo tanto, la motivación de los propietarios para participar en el proceso de toma de decisiones disminuye y éstos son cada vez más pasivos en los procesos de gestión de la organización. Simultáneamente aumenta la especialización y los propietarios pierden la capacidad de entender el tipo de decisiones que deben ser tomadas o si la administración ha tomado las decisiones correctas. El poder perdido por los propietarios es transferido a los gerentes profesionales, que determinan la estrategia empresarial y su aplicación. De esta manera, los propietarios se especializan en aceptar el riesgo de pérdida del capital a cambio de la posibilidad de obtener los beneficios residuales que resultan del excedente de pagar a los demás agentes por el uso de sus recursos. Mientras tanto, los gerentes tienen como función la toma de decisiones en la organización.

Los gerentes son quienes desarrollan el plan estratégico y determinan el mejor método para aplicarlo. La maximización de su utilidad proviene de la compensación por su trabajo, el poder y la seguridad como sus elementos centrales (Williamson 1964).

Por su parte, los propietarios están interesados en maximizar la eficiencia y los beneficios (Hill y Snell 1989), al aceptar los proyectos arriesgados, pero con un beneficio potencial.

Sin embargo, los administradores buscan participar plenamente en el proyecto en que asumen el riesgo de fracasar, pero a cambio pueden recibir poca o ninguna ganancia adicional si el proyecto tiene éxito (Fama y Jensen 1998).

A) Actores de la relación de agencia.

Un elemento común a todas las definiciones sobre la Teoría de la Agencia es la intervención de al menos dos personas, el principal y el agente, que están motivadas por intereses propios.

El agente, se encarga de llevar a cabo la tarea o actividad encomendada por el principal y a cambio, recibirá una compensación. A cambio el agente, figura que se asimila en la empresa a la de los administradores, actuará en beneficio del principal (Wiseman et al., 2012). Su figura se asimila en la empresa a la de los administradores.

Por consiguiente, el principal delega un cierto tipo de decisiones en el agente. Si ambas partes son maximizadoras de la utilidad, cabe la posibilidad de imaginar que el agente no siempre actuará en el mejor interés del principal pudiendo actuar en interés propio y provocar un conflicto con el principal.

El agente se caracteriza por dos peculiaridades: el oportunismo y la aversión al trabajo. El primero se manifiesta en el hecho de que el agente utiliza su esfuerzo para conseguir sus intereses individuales llegando incluso a una falta de honestidad en las transacciones y surge entre el principal y el agente por problemas de asimetría de información.

El segundo hace referencia a que, en general, se prefiere invertir menos a más esfuerzo en la realización de la tarea encomendada, tendencia que puede ser modificada por el principal empleando un conjunto adecuado de incentivos.

El principal es el que encarga la realización de la tarea o actividad en beneficio propio y en la empresa esta figura equivale a la propiedad. Se caracteriza por: tratar de alcanzar el mayor beneficio posible que se pueda derivar de la relación de agencia y asumir el mayor nivel de riesgo distribuido por vía contractual, ya que está a expensas de percibir un producto incierto que depende de la evolución de la relación de agencia y el comportamiento del agente.

De acuerdo con Olson (2000), los administradores se centran en los resultados a corto plazo y en el *statu quo*. Los propietarios, por su parte, son los beneficiarios de las

ganancias de empresas de éxito, y por eso están dispuestos a aceptar una posición arriesgada y a largo plazo. Los problemas de agencia, derivados de estas funciones de utilidad divergente y agravada por la dispersión de la propiedad y la administración, pueden ser reducidos por la separación en la función del control o la supervisión del proceso de toma de decisiones de la función de ejecución.

Esta separación hace necesaria la incorporación de un tercer grupo para que las mismas personas no sean responsables de la toma de decisiones y de su evaluación. En la corporación, este tercer grupo es el consejo de directores que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el control interno en la organización.

En este sentido, Roe (2005) señala la presencia de tres actores principales en el proceso de gobierno de una corporación: los accionistas, los ejecutivos y el consejo de administración o consejo de directores. En el caso de las empresas familiares parece lógico pensar que es importante que mantengan una estructura clara de gobierno familiar que imponga disciplina entre los miembros de la familia, resuelva posibles conflictos, impida conflictos potenciales y asegure la continuidad de la empresa. Los componentes de este sistema de gobierno parten del establecimiento de un protocolo familiar, una asamblea de familia y un consejo de familia.

Una estructura organizativa diseñada por el management de la empresa familiar con el fin de promover el comportamiento de agencia, condiciona el comportamiento de agencia tanto en los miembros de la familia como los no miembros. Sin embargo, este comportamiento de agente no implica necesariamente una mejora en el resultado de la compañía. Quizás porque un miembro de la familia sujeto a elevados niveles de control pierde el sentimiento de pertenencia a la familia y el comportamiento altruista a favor del bien común y por lo tanto a favor de la familia. Incluso este comportamiento no *stewardship* puede ser más agudo que en un empleado que no es miembro de la familia. Sin embargo, un empleado no familiar siente que es tratado con justicia al no favorecerse a los empleados que sí son familia (Madison, 2014).

Eddleston et al. (2010) señalan que las actividades económicas necesitan apoyarse en la confianza, la cual no puede ser proporcionada sólo por un contrato. Esta situación afecta directamente a las empresas familiares puesto que conforman comunidades que generan relaciones de confianza. Esto hace que las empresas con una dimensión familiar

generen incentivos y en muchos casos una tendencia a invocar en particular la confianza como un mecanismo de gestión que permite el logro de una mayor competitividad.

Eisenhardt (1989a) señala que el ámbito de aplicación de la teoría de la agencia no se limita a la relación entre los propietarios y los administradores, sino que impregna todas las relaciones en las organizaciones, principalmente en acciones de cooperación, en las que hay un componente jerárquico: el dominio de la teoría de la agencia son las relaciones que reflejan la estructura básica de un principal y un agente que se dedican a la conducta cooperativa, pero con diferentes objetivos y diferentes actitudes hacia el riesgo.

En esta perspectiva, Coase (1937) plantea que las relaciones contractuales son la esencia de la compañía, teniendo en cuenta las que tienen que ver con los empleados y con los proveedores, los clientes, los acreedores y otros públicos de interés. Estas relaciones se suelen materializar por medio de contratos.

En la vinculación de este planteamiento con la teoría de la agencia, la relación es considerada como una forma frecuente de vinculación social. Por tanto, el objeto de estudio de la teoría de la agencia es la relación contractual entre el principal y el agente, en la que el principal delega en el agente algunas decisiones y la ejecución de ciertas acciones. En esta relación, se originan condiciones de distribución asimétrica de información, lo cual crea incertidumbre y se reparten los riesgos asociados con la relación contractual.

Con el referente de la teoría de la firma planteada por Coase (1937) y desarrollada por Williamson (1991), se desarrolló la teoría de las sociedades propuesta por Arruñada (1998), que discrimina dos tipos de sociedades: abiertas y cerradas. En las primeras, la separación entre propiedad y control permite un alto grado de especialización para dueños y directores de empresas, y presentan un mayor grado de complejidad en las relaciones de agencia. En las segundas, la propiedad y el control no están claramente diferenciados y por lo tanto el grado de especialización es menor.

En esta línea cabe señalar también que una de las formas de sociedad cerrada es la empresa familiar ya sea por su tamaño, relación con otros socios (personalismo) y la salida de socios (por conflictos internos, problemas económicos, etc.).

El estudio concluye que las sociedades cerradas están altamente expuestas a amenazas como conflictos entre los temas familiares y los temas empresariales, la

concentración de poder en el fundador o accionista controlante, la ausencia de preparación para el cambio generacional, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores y la ausencia de procedimientos formales de gobierno corporativo.

B) Problemas de agencia.

Desde el momento en que el principal encarga la realización de una tarea al agente surgen conflictos debidos a la disparidad de intereses que cada uno de ellos tiene y los distintos beneficios que pretenden obtener de la relación.

La separación entre propiedad y control no sólo provoca la existencia de intereses contrapuestos, sino que también hace que surjan diferencias entre la información de la que disponen los distintos actores que intervienen, lo que según la terminología de la teoría de la agencia se denomina asimetría de información. También es cierto que algunos se ven aminorados como por ejemplo el que surge por la distancia entre el principal y el agente que no tiene tanta relevancia en la empresa familiar por la escasa separación entre la propiedad y el management (Goel et al., 2012). La escasa información del principal, incapaz de conocer la decisión y/o esfuerzo del agente así como los factores exógenos que concurren en la tarea, confiere al agente una gran discreción para perseguir objetivos propios que no siempre redundan en el mayor beneficio para el principal (Salas y Fumás, 1989, p. 299).

Ross (1973) dice que una forma adicional de asimetría en el acceso a información resulta de la imposibilidad de los participantes en el contrato para determinar qué parte de la variación del producto final resulta de un mayor o de un menor esfuerzo del agente, de una variación en las condiciones del entorno o de una combinación de otros factores que pueden influir en los resultados del contrato. En esta forma, en una empresa familiar, los administradores pueden usar su competencia para la toma de decisiones, orientados al logro de beneficios personales a expensas de los otros miembros de la familia o de terceros que tienen propiedad sobre una parte de la organización.

Tanto el conflicto de intereses, como las consecuencias de la información asimétrica pueden resolverse con adecuados sistemas de incentivos que contrarresten sus efectos, que son también válidos como medio para conseguir que el agente asuma parte del riesgo que en principio correspondería al principal.

Es por tanto la separación entre propiedad y control el origen de todos los conflictos o problemas que pueden surgir en una relación de agencia. Dichos problemas pueden estudiarse por separado como elementos independientes entre sí; así hay autores que especifican para el análisis tres problemas: conflicto de intereses, asunción de riesgos y asimetría de información. Sin embargo en este sentido Fama y Jensen (1998) afirman que en un número importante de empresas de familia concurre la falta de separación entre la gestión de la decisión, el control de la decisión y el reclamo de los riesgos residuales, como origen de los problemas de agencia.

Para este tipo de relación contractual, Arruñada (1998) considera que tiene sentido clasificar las salvaguardias y costes contractuales según cuál de las dos partes las inicie o las pague. Según el planteamiento de Arruñada (1998), en una relación de agencia, los costes que se dirigen a reducir las desviaciones en el comportamiento de agente respecto a los intereses del principal se denominan costes de agencia. Entre ellos, se suelen distinguir tres categorías:

1. Los costes de supervisión, también denominados de control o vigilancia, que los paga el principal, tanto antes como después del contrato.
2. Los costes de garantía, que los paga el agente, quien tiene interés en convencer al principal de que confíe en él.
3. Pérdida residual, aun en situaciones en las que no hay conflicto entre las partes. Se trata del coste de desviación en la conducta del agente respecto de la que sería óptima para el principal en ausencia de costes contractuales.

En consecuencia, los costes de agencia son la suma de los costes de control del principal y los costes de garantía de fidelidad del agente, más la pérdida residual, que es el equivalente monetario de la reducción del bienestar del principal ocasionada por la divergencia entre las decisiones del agente y las que maximizarían la riqueza del principal (Jensen y Meckling 1976).

Con el contrato, se puede dar lugar a una estructura de incentivos que permita reducir problemas de oportunismo motivados por relaciones de agencia.

Como mencionan Jensen y Meckling, (1976), el crecimiento en el uso de la forma corporativa empresarial, así como el crecimiento del valor de mercado de las empresas establecidas, sugiere que por lo menos, hasta el presente, los acreedores y los inversores no hayan sido, por lo general, decepcionados con los resultados, a pesar de los costos de

agencia inherente a la forma corporativa. Los costes de agencia son tan reales como cualquier otro costo. El nivel de los costos de agencia depende, entre otras cosas, de los estatutos y la ley común y el ingenio humano en la elaboración de los contratos. Tanto la ley y la sofisticación de los contratos correspondientes a la sociedad moderna son los productos de un proceso histórico en el que hubo fuertes incentivos para que las personas minimizaran los costos de agencia.

La no coincidencia que se produce entre los objetivos perseguidos por el principal y el agente hace necesario la aparición de incentivos. Estos incentivos ayudan a aminorar la brecha entre los objetivos perseguidos por las partes así como a disminuir el riesgo que asume el principal.

Así el principal debe motivar al agente para que actúe según sus intereses y no se guíe de los propios, con el fin de paliar en la medida de lo posible el “oportunismo” del agente, que se deriva en gran medida de la asimetría de información. Asimetría que se produce cuando ante una determinada transacción, la parte mejor informada obtiene ventajas respecto a la parte que no lo está, lo que conduce a la posibilidad de un comportamiento aprovechado, ya sea ocultando información relevante o no cumpliendo alguno de los acuerdos explícitos o implícitos. Evitar o paliar estas situaciones implica incurrir en costes.

Los incentivos, también son un instrumento válido para variar la distribución del nivel de riesgo mayoritariamente atribuida al principal. Es este actor el que asume el mayor nivel ya que pone sus intereses en manos de otro, el agente, y depende de su comportamiento para la obtención de sus propios intereses. Tampoco el agente está exento de riesgo, ya que el principal le encarga la realización de tareas en un particular entorno de decisión y como cualquier individuo que toma decisiones elige con riesgo.

El riesgo que asume el principal disminuiría si consiguiese acercar o igualar los intereses; así mismo ese riesgo sería menor si pudiera disponer de más y mejor información acerca del comportamiento del agente, o dicho de otra manera si consiguiese disminuir la asimetría de información. El principal para poder controlar este tipo de problemas asume unos costes que son los denominados costes de control.

Por su parte, el agente asume el riesgo de tomar decisiones en un entorno complejo, toma decisiones de negocio diferentes a las que tomaría el principal y “sufre” las

consecuencias de la asimetría de información. Para resolver estos problemas asume otros costes de agencia, los costes de garantía.

En el supuesto ideal de que no existiese conflicto de intereses, cabe contemplar como coste soportado por la propia relación la pérdida que implica la desviación del agente respecto a lo estipulado en el contrato, denominada pérdida residual.

Según Van Ackere (1993), los actores de la relación de agencia presentan algunas características propias. Así, los problemas de agencia en el agente son:

1. *Oportunismo*. Se manifiesta cuando el agente se esfuerza en conseguir objetivos personales y llega incluso a una falta de honradez en las transacciones. Sin embargo, Alchiam y Woodward (1988) consideran que el oportunismo resulta de la racionalidad limitada más que del interés propio, puesto que el agente dispone de información y de habilidades restringidas, lo cual lo impulsa a actuar de manera diferente a la esperada por el principal. De la misma forma, el agente no ejerce en todas sus actuaciones el oportunismo. Solo incurre en él cuando en la relación contractual el principal incumple las promesas de recompensa, o cuando dispone de información privilegiada.

2. *Aversión al trabajo*. No implica que el agente prefiera el ocio al trabajo, sino que invierte menos esfuerzo en la ejecución de las tareas encomendadas. Holmstrom y Ricart (1986) creen que esta tendencia puede ser modificada por el principal mediante incentivos que motiven al agente a un adecuado nivel de actividad que puede hacer que los incentivos pesen más en sus decisiones que la aversión al esfuerzo.

La característica del principal señalada por Van Ackere (1993) se basa en que busca alcanzar el máximo beneficio posible de la relación contractual. Sin embargo, el logro de este objetivo es limitado porque no tiene la posibilidad de acceder libremente a información sobre los intereses y la conducta del agente. Tampoco dispone de información sobre el escenario y las condiciones en las cuales el agente desarrolla la tarea que se le encomienda. Esto se refiere a la asimetría en la información.

3. El agente asume el mayor *nivel de riesgo* en la relación contractual, toda vez que el resultado que espera percibir es incierto y depende del logro de los objetivos del contrato y de su comportamiento. De todas formas, el principal puede incentivar al agente a compartir el riesgo, lo cual implica un coste para el principal representado por una mayor participación del agente en los resultados de la relación contractual.

Desde el punto de vista de Arruñada (1998), los principales problemas que se dan por la falta de control interno y externo y de adecuados mecanismos de gobierno corporativo y que afectarían básicamente al principal, son los siguientes:

- Apropiación de recursos mediante salarios exagerados de los socios que realizan funciones directivas.
- Fraude camuflado mediante compra-venta a precios artificiales.
- El socio fundador puede actuar como empresario, aunque ostente una participación minoritaria y subordine la rentabilidad a sus preferencias por un cierto ideal de empresas, o por una estrategia determinada con perjuicio para sus socios.

A estas se pueden agregar otras como:

- Vinculación de miembros de la familia que no aportan valor a la organización.
- Inasistencia reiterativa al trabajo.
- Asignación de contratos a proveedores amigos del director con descuido de aspectos como la calidad, precio y tiempos de entrega.

No obstante, Chua et al. (2006) afirman que en una empresa familiar los costes de agencia pueden ser compensados por su capital social aunque la mayoría de los problemas que surgen a raíz de la teoría de agencia son aplicables a la empresa familiar. No obstante pueden aparecer otros problemas típicos de empresas familiares como los derivados del fuerte arraigo de la propiedad de la familia (Block, 2012) o el altruismo asimétrico (Moore, 2009).

Así, desde la perspectiva teórica de la Agencia el altruismo asimétrico es percibido como una asimetría que describe el comportamiento que es explotable, no recíproco, y puede causar daño a las empresas familiares (Chua et al, 2009; Wright y Kellermanns, 2011). Las empresas familiares están incrustadas en las relaciones familiares, como la relación padre-hijo (Schulze et al., 2003). Los estudiosos sugieren que los padres pueden ser excesivamente generoso con sus hijos, y que sus hijos pueden tomar ventaja de esta generosidad a través del ocio voluntario y de no atender a sus obligaciones (Dawson, 2011 y Eddleston et al., 2008). Este problema de la agencia se ve agravado por la propensión de las empresas familiares hacia el escaso control por parte de los líderes de la familia de otros miembros de la familia (Chua et al., 2011). El altruismo

asimétrico también puede crear problemas como consecuencia de la incorporación o selección de miembros de la familia a la empresa con falta de cualificación, en lugar de seleccionar a personal externo más cualificado o especializado (Karra et al, 2006), e incluso pueden ser remunerados más generosamente. Estos problemas de agencia debidos al altruismo pueden dar lugar a resultados de la empresa familiar menores o mermados (Wright y Kellermanns, 2011), o crear la necesidad de que las empresas familiares incurran costos de agencia mediante la implementación de mecanismos de gobierno para supervisar y evaluar el comportamiento (Chua et al, 2009; Lubatkin et al., 2007).

El arraigo de la propiedad de la familia también puede convertirse en un problema de agencia específico de la empresa familiar. Se define como "el contrato relacional entre los propietarios y gerentes que permiten tanto ocupar puestos clave en la empresa con una duración prolongada" (Moores, 2009: 172). Si bien es cierto que la estructura organizativa de la empresa familiar aminora el efecto negativo de la separación entre la propiedad y el management, precisamente esta "unión" entre la propiedad y el management provoca otro tipo de problemas. En esta línea Block (2012) sostiene que la propiedad de la empresa familiar no es una estructura de gobierno corporativo superior porque la dinámica familiar y los conflictos son difíciles de controlar. La vigilancia ineficaz permite que potencialmente aparezcan los problemas en el ámbito moral, y se ha demostrado empíricamente que se asocia con una menor productividad (Block, 2012). Además, Nicholson (2008) sugiere que la propiedad familiar puede facilitar los problemas de agencia, como la incapacidad para tomar decisiones debido a un excesivo apego emocional a la empresa o por la falta de un sucesor cualificado para el negocio. En consecuencia, los mecanismos de gobierno son necesarios para aliviar estos problemas de agencia específicos de empresas familiares con el fin de que el negocio prospere (Block, 2012; Nicholson, 2008).

Así, Chrisman et al. (2004) afirman que la empresa familiar, respecto a la no familiar, permite aminorar los problemas generados por la teoría de la agencia. Herrero (2011) va más allá y además afirma que los resultados de la empresa familiar superan a los de la empresa no familiar.

C) Mecanismos de salvaguardia.

Como ya se ha indicado, los costes de agencia son una consecuencia directa de la propia relación de agencia. El nivel de conflicto de esta relación vendrá determinada por la diferencia de intereses existente entre las partes contratantes, lo que conduce a un incumplimiento de los acuerdos. Reducir estos conflictos y las posibilidades de incumplimiento requiere que ambas partes empleen recursos para establecer mecanismos que garanticen el correcto cumplimiento de los acuerdos contractuales.

Estos mecanismos pueden ser:

- a) Internos a la transacción, que son específicos a cada relación contractual.
- b) Regulatorios, constituidos por el conjunto de normas legales que afectan a la relación contractual
- c) Basados en el mercado, en ocasiones el propio mercado genera mecanismos externos de salvaguardia cuya actividad, bien facilita la estructuración contractual y la supervisión interna, o bien constituyen de por sí instrumentos de vigilancia y garantía.

De este modo, el origen de los costes de agencia se debe al establecimiento de mecanismos que controlen e incentiven el comportamiento adecuado de las partes. Dichos costes pueden ser asumidos por la propia relación de agencia (pérdida residual), por el principal (costes de control), por el agente (costes de garantía), o por ambos a la vez (costes de formalización) según Álvarez et al. (2000).

Para poder determinar qué parte soporta los costes de agencia, hay que distinguir entre situaciones en que el comportamiento aprovechado del agente es previsto por el principal y situaciones en que no lo es. Si no es anticipado, el principal carga con el coste. Si lo anticipa y se da cuenta a priori de que el agente se va a aprovechar, el coste es para la propia relación de agencia.

Los costes de garantía y control son en cierta medida sustituibles. El reparto de los costes entre ambos sigue pautas equivalentes a las de cualquier actividad productiva (Arruñada Sánchez, 1991), y son equivalentes a la ganancia marginal de reducir la pérdida residual o, dicho de otra forma, tienden a situarse en un punto de equilibrio para el cual el nivel de pérdida residual es óptimo (cada unidad marginal gastada en cada concepto proporciona la misma utilidad).

Sin duda, existen muchas formas alternativas de establecer mecanismos que reduzcan el conflicto entre las partes. En ocasiones, una adecuada distribución de los derechos de propiedad constituye un mecanismo suficiente. Si, por ejemplo, los decisores soportan el peso financiero de sus actuaciones, no tendrán motivo alguno para no comportarse adecuadamente. Por ejemplo, el hacer partícipes a los directivos del capital de la empresa puede contribuir a disminuir el conflicto de intereses entre las partes. El análisis de la estructura de los derechos de propiedad adquiere, por tanto, bastante importancia en la búsqueda de mecanismos eficientes que garanticen el cumplimiento de los contratos.

Según Perrow (1986), la teoría restablece la importancia de los incentivos y del propio interés desde un pensamiento organizacional. Así, Eisenhardt (1989a) dice que la teoría aporta dos contribuciones específicas desde la perspectiva del pensamiento organizacional. La primera es el tratamiento de la información. En la teoría de la agencia, la información es considerada como una mercancía. Tiene un costo, y puede ser comprada. Esto le da un papel importante a los sistemas formales de información, tales como el presupuestario, los consejos de administración y otros informales, tales como el control de la gestión, que es único en la investigación de la organización. La implicación es que las empresas pueden invertir en los sistemas de información con el fin de controlar el oportunismo del agente.

La segunda contribución de la teoría de la agencia son sus implicaciones referentes al riesgo. Se supone que las organizaciones tienen un futuro incierto. El futuro puede traer prosperidad, la quiebra, o algún resultado intermedio. Además, el futuro está sólo parcialmente controlado por los miembros de la organización. Efectos ambientales tales como la regulación del gobierno, aparición de nuevos competidores, y la innovación técnica pueden afectar el resultado. La teoría de la agencia expande el pensamiento organizacional empujando las ramificaciones de la incertidumbre del resultado hacia sus implicaciones para la creación de riesgo. La incertidumbre es vista en términos de riesgo vs recompensa, y no sólo en términos de incapacidad para planificar por anticipado. Su consecuencia es que la incertidumbre en el resultado, junto con las diferencias en la disposición a aceptar el riesgo, debe influir en los contratos entre principal y agente.

Eisenhardt (1989a) también dice que la teoría de la agencia es más relevante en situaciones en las que los problemas de contratación son difíciles. Estos incluyen situaciones en las que hay (a) sustancial conflicto de objetivos entre principales y agentes, de manera que el oportunismo del agente es probable (por ejemplo, los propietarios y administradores, gerentes y profesionales, proveedores y compradores); (b) suficiente incertidumbre en el resultado para desencadenar las implicaciones de riesgo de la teoría (por ejemplo, la innovación de productos, las empresas jóvenes y pequeñas, las industrias recientemente liberalizadas); y (c) los trabajos no programados u orientados al equipo en el que es difícil la evaluación de los comportamientos.

En cualquier caso y a pesar de que había formas organizativas alternativas disponibles y oportunidades para inventar nuevas, y a pesar de sus deficiencias, la empresa ha sobrevivido hasta ahora la prueba de mercado.

1.1.2.2. Enfoque Stewardship.

Mientras que la teoría de la agencia establece una clara separación entre los intereses de los propietarios y los directivos en relación con los objetivos (Jensen y Meckling, 1976), existe otra corriente basada en la sociología de la organización que subraya que lo que motiva al directivo es su percepción personal (Silverman, 1970). Por ejemplo, a través de la expectativa futura de empleo o derechos de pensión, lo que provoca que pueda alinearse con los objetivos de la compañía incluso con la ausencia de participación en el accionariado.

Investigadores en psicología y sociología han sugerido que la existencia de límites teóricos acerca de las motivaciones individuales que provocan la divergencia de intereses entre el principal y el agente (teoría de agencia) puede no mantenerse en todos los directivos. Así, la dependencia exclusiva de la teoría de la agencia en este tipo de relaciones puede ignorarse debido a la complejidad de la vida organizativa (Davis et al., 1997).

Estas consideraciones teóricas sobre la forma en que los directivos se motivan toman forma en la denominada teoría “stewardship” y ofrecen otra visión alternativa a la teoría de la agencia (Donaldson, 1990a; Barney, 1990). Desde esta visión general, el directivo no tiene problemas de motivación, quiere tener un buen trabajo y ser un buen

administrador de los activos corporativos. La teoría dice que el ejecutivo obtendrá un mejor o peor resultado dependiendo de como la estructura organizativa le ayude a formular e implementar planes para alcanzar altos niveles de performance (Donaldson, 1985).

Por tanto, una teoría adicional basada en criterios no económicos es necesaria (Doucouliagos, 1994). La teoría *stewardship* ha sido introducida con la intención de definir las relaciones basadas en otras premisas de comportamiento (Donaldson y Davis, 1991). La teoría de *stewardship* define situaciones en las que los directivos no están motivados por objetivos o logros individuales, más bien sus objetivos están alineados con los objetivos del principal. Según Davis et al. (1997), la teoría *stewardship* no debe ser enfrentada con la teoría de la agencia con el fin de buscar cual de las dos teorías debe prevalecer o es más acertada para explicar el entramado de relaciones entre el agente y el principal. Más bien debería ser explicada con el fin de darle cabida en el campo de las teorías, en relación a la teoría de la agencia, en lugar de convertirla en una alternativa excluyente.

La teoría *stewardship* tiene sus orígenes en la psicología y la sociología, siendo designada por los investigadores para examinar las situaciones en que los directivos actuaban en interés de la propiedad. En este sentido el “*steward*” o administrador tratará de que sus intereses no se alejen de los intereses de su organización, incluso cuando ambos intereses no estén alineados, el administrador le dará más valor a la cooperación que al individualismo. Esta actuación se debe a que se rige por un comportamiento racional al percibir que la opción de colaborar le aporta una mayor utilidad. Está basada en la teoría del modelo humano³ – *model of man* – en la que el hombre basa su conducta en la creencia de que un comportamiento colectivista tiene mayor utilidad que el comportamiento individualista o egoísta.

Según la teoría de *stewardship*, el comportamiento del administrador o agente es colectivo, porque busca alcanzar los objetivos de la organización (por ejemplo, el crecimiento de las ventas o la rentabilidad). Este comportamiento, a su vez beneficiará a

³ El modelo humano – *model of man* – tiene sus raíces en los primeros trabajos de McGregor (1960) y el trabajo posterior de Maslow (1970) aunque criticado, entre otros, por Jensen and Meckling (1994), es entendido como el comportamiento de los seres humanos hacia la necesidad de crecer más allá de su estado actual y llegar más alto en sus logros.

los propietarios o principales (a través de los efectos positivos de ganancias en dividendos y acciones) y también beneficiará a sus superiores, porque sus objetivos son promovidos por el administrador. Los estudiosos de la teoría suponen una fuerte relación entre el éxito de la organización y la satisfacción del principal. Un administrador protege y maximiza la riqueza de los accionistas a través de resultados de la empresa, ya que al hacerlo, las funciones de utilidad del administrador se maximizan. El administrador que mejora con éxito la performance de la organización, generalmente satisface no solo al accionista sino también a otros stakeholders o grupos de interés que se sienten bien servidos a través del incremento de la riqueza de la organización.

El servicio a la organización por parte del administrador no implica que no tenga unas necesidades propias que satisfacer y tratará de cubrirlas. El administrador lo consigue a través de la compensación entre sus necesidades personales y los objetivos organizacionales y cree que trabajando hacia la organización y los fines colectivos, satisface sus necesidades personales. La posibilidad de actuar en su propio beneficio se ve limitado por la mayor utilidad obtenida a través de su comportamiento en beneficio de la organización ya que la ganancia que obtendrá en forma de recompensas que vengan de la organización será mayor que las obtenidas con un comportamiento individualista o egoísta.

La teoría establece que el rendimiento del administrador se verá afectado por la estructura organizativa en la que se desenvuelve. Así por ejemplo si es sometido a un elevado control por parte de la organización su potencial comportamiento altruista puede verse disminuido (Argyris, 1964). Las tendencias altruistas sobre el comportamiento del administrador que la teoría sugiere y, opuesto a la teoría de la agencia, son otro componente que impacta positivamente en el crecimiento y resultado financiero en la empresa familiar (Eddleston y Kellermanns, 2007). De este modo si se pretende potenciar que el administrador se comporte en post de la organización, debe incrementarse su nivel de autonomía y disminuir el nivel de los controles al que es sometido (Davis et al., 1997). Así, Donaldson y Davis (1991) argumentaban que para un CEO con un comportamiento de administrador, su actuación en beneficio de la organización se ve facilitada cuando las estructuras organizativas le dan una mayor autoridad y discrecionalidad. Una forma de alcanzar este objetivo fácilmente consiste en

permitir que el CEO sea también el presidente del consejo de administración. Aunque esta estructura va en contra de los argumentos de la teoría de la agencia, sin embargo desde el punto de vista de la teoría stewardship los administradores maximizarán su utilidad ya que se comportará en beneficio de la organización en lugar del suyo propio (Zahra et al., 2008).

Si bien es cierto que desde el punto de vista de la teoría de stewardship un menor control sobre el administrador mejora el rendimiento de la organización, la realidad demuestra que el reparto entre compañías que siguen uno u otro modelo es equilibrado. Davis et al., (1997) lo explican a través de la capacidad de asumir riesgos por parte de la propiedad o principal. Si el accionista tiene un perfil de aversión al riesgo, verá al ejecutivo como alguien que busca su propio beneficio y seguirá los principios de la teoría de la agencia a pesar de los costes que deba asumir con el fin de controlar al directivo. Sin embargo, si el accionista tiene predisposición a asumir riesgo, será más probable que tome el enfoque de la teoría de stewardship, rebajando el nivel de control sobre el directivo.

En cualquier caso, parece que los estudios previos muestran unos resultados poco concluyentes y contradictorios. Así, en línea con la teoría de la agencia, cuando el responsable del consejo de administración no coincide con el máximo directivo de la organización, el resultado de la organización es mejor (Daily y Dalton, 1994). Por otro lado cuando el responsable del consejo de administración y máximo ejecutivo coinciden, y siguiendo con las directrices de la teoría stewardship, los resultados de la organización son superiores (Finkelstein y D'Aveni, 1994). Otros, sin embargo, no encuentran diferencias significativas en el resultado de la compañía tanto si hay coincidencia en los cargos como si no la hay (Molz, 1988).

Con el fin de aportar claridad a la teoría, Davis et al. (1997) tratan de explicar la teoría stewardship a través del análisis de los factores psicológicos como son la motivación, identificación y el uso del poder y a través de los factores situacionales como la filosofía del management, la cultura organizativa y la distancia de poder.

Los factores psicológicos giran en torno al modelo humano defendido por Argyris (1973a) en base al trabajo previo de Mc Gregor (1960) y que explica que los seres humanos tienen una necesidad de crecer más allá de su estado actual y llegar a los más

altos niveles de logros y que en base a los límites que impone de la visión económica humana, el hombre no los podría alcanzar. Argyris sostiene que cuando los seres humanos se ubican en las organizaciones que se han diseñado desde esta perspectiva económica, tienden a suprimir su nivel de aspiraciones. Además, sostuvo que aquellos individuos que son incapaces de reprimir sus aspiraciones, sienten frustración hacia la estructura organizacional y pueden llevar al abandono y a comportamiento agresivo. El modelo humano descrito por Argyris es esencialmente el modelo de teoría de la administración o teoría stewardship.

A) Motivación.

La teoría de stewardship expone que la forma de recompensa del administrador es difícil de cuantificar ya que se compone de recompensas intrínsecas e intangibles como la oportunidad de crecimiento, el éxito, el sentido de pertenencia y autorrealización. En base a estas recompensas el administrador trabajará en beneficio de la organización.

Así, existen diversos enfoques sobre la motivación que explican como la teoría stewardship justifica desde un punto de vista psicológico el comportamiento del administrador a favor de la organización.

Hackman y Oldham (1980) argumentan que existen 3 estados psicológicos que pueden afectar al comportamiento del administrador. Estos estados son: experimentar el significado del trabajo, experimentar la responsabilidad del resultado y el conocimiento real de los resultados. Estos estados median entre la relación que existe entre las características de las tareas y la motivación interna en el trabajo. Con el fin de facilitar la consecución de estos estados psicológicos, abogaron por el rediseño de los puestos de trabajo para aumentar la variedad de habilidades, la identidad de las tareas, significado de las tareas, autonomía y retroalimentación. Todos estos factores están relacionados con el aumento de la oportunidad de crecimiento y responsabilidad para el trabajador. Este modelo de la motivación en el trabajo es consistente con los supuestos de la teoría de stewardship respecto a que el aumento de la motivación interna en el trabajo conduciría a niveles más altos de rendimiento, así como la satisfacción en el trabajo. Sin embargo los autores observaron que hay algunos trabajadores para los que los supuestos de la teoría de stewardship no encajan.

Consistente también con las asunciones sobre motivación de la teoría *stewardship* y en referencia también a los factores intrínsecos de motivación, Manz (1986, 1990) desarrolló la teoría del auto liderazgo que se basa en la perspectiva de la auto-influencia y que consiste en “ser líder de uno mismo encaminado hacia el desempeño de las tareas que motivan de forma natural, así como la gestión para hacer el trabajo que se debe hacer, aunque en sí mismo nos sea motivador de forma natural” (1990: 589). Así, la auto-eficacia, la autodeterminación y los sentimientos de propósito se caracterizan por ser determinantes de la motivación intrínseca. Argumentó que la auto-liderazgo implica una creencia en la obra de uno mismo que se extiende más allá del sistema de recompensa formal y se refiere a la importancia de compartir la visión de la organización.

Davis et al., (1997) concluyen afirmando que las personas que son motivadas por necesidades de orden superior así como por factores intrínsecos son más propensos a convertirse en administradores, en el marco de las relaciones con el principal, que los que no están motivados por este tipo de necesidades de orden superior o factores extrínsecos.

B) Identificación.

Mael y Ashforth (1992) sugieren que la identificación acontece cuando los directivos se definen a ellos mismos como miembros de una organización determinada aceptando la misión organizativa, su visión y sus objetivos, provocando que esa relación sea satisfactoria (Sussman y Vecchio, 1982; Zahra et al., 2008). La identificación permite al manager, de forma indirecta, experimentar los éxitos de la organización como propios así como sentir frustración por los fracasos organizativos (Turner, 1981). El directivo que se siente identificado con la organización, se atribuye sus éxitos y esta atribución contribuye positivamente a su propia imagen y concepto (Sussman y Vecchio, 1982). Esta visión de la identificación organizacional es consistente con la teoría *stewardship*.

Otro concepto estrechamente relacionado con la identificación es el denominado compromiso organizacional. Porter et al. (1974) definieron este concepto como la fuerza con la que un individuo se identifica y se involucra en una determinada organización. Posteriormente Mayer y Schoorman (1992: 672) caracterizan el compromiso

organizacional como un constructo multidimensional consistente en un compromiso continuado el cual representa el deseo de permanecer en una organización, y la importancia o valor del compromiso, que es la "creencia y aceptación de las metas de la organización".

La investigación existente sobre la empresa familiar adopta la perspectiva *stewardship* en base a los estudios empíricos y diversos factores de comportamiento. Alto nivel de identificación de los empleados con la empresa familiar se asocia positivamente con la rentabilidad de la empresa y la supervivencia (Vallejo, 2009). Davis, Allen, y Hayes (2010) demuestran que las empresas familiares fomentan la confianza y el compromiso de los empleados, haciendo que la teoría *stewardship* sea el componente clave para crear una ventaja competitiva en las empresas familiares según Davis et al. (2010).

Así, Davis et al. (1997) afirman que las personas que tienen una elevada identificación y compromiso con una organización tienen mayor probabilidad de convertirse en administradores, en el marco de las relaciones con el principal, que los que tienen un nivel bajo de identificación o compromiso.

C) El uso del poder.

El poder institucional se define como aquel poder coercitivo y legítimo que es investido en virtud de la posición que se ostente en la organización. El poder coercitivo representa el método más severo de control de agente y está a menudo presente en una forma más sutil a través de la amenaza de extinción de empleo. Sin embargo, el poder personal, entendido como una parte inherente de la persona en el contexto de la relación interpersonal, se desarrolla con el tiempo en el contexto de la relación y no se ve afectado por la posición o roles formales de la organización (Davis et al., 1997). La figura del experto y el poder referente se caracterizan por el poder personal; el poder referente funciona a través de la identificación de una persona con otra persona. Así, los autores argumentan que las personas que tienden a utilizar el poder personal como base para influir sobre otros, son más propensas a convertirse en administradores en el marco de las relaciones con el principal, que los que utilizan el poder institucional.

El segundo grupo de factores que ayudan a explicar la teoría *stewardship* son los factores situacionales y se desglosan en la filosofía del *management*, la cultura organizativa y la distancia de poder según Davis et al. (1997) y Craig y Dibrell (2006).

D) Filosofía del management.

De acuerdo con Lawler (1986, 1992), existen dos tipos de filosofía de dirección o gestión de una organización. La primera se basa en una orientación hacia el control sobre el trabajo y la segunda se basa en la implicación hacia el trabajo, el autocontrol y autogestión. Una diferencia importante entre las dos filosofías de gestión reside en su orientación al riesgo. En entornos inestables e inciertos el enfoque de la orientación a la implicación es más eficaz, pero en ambientes estables, el enfoque de orientación hacia el control es mejor. Cuando la gestión orientada al control se encuentra con una situación de incertidumbre o de riesgo, administra el riesgo a través de la implementación de mayores controles (Davis et al., 1997).

Los autores afirman que las personas que ejercen su gestión según la orientación hacia la implicación, son más propensas a convertirse en administradores en el marco de las relaciones con el principal, que los que se orientan hacia el control en la gestión.

Una estructura organizativa diseñada por el *management* de la empresa familiar con el fin de promover el comportamiento *stewardship*, favorece el comportamiento del tipo administrador para los empleados de la familia pero no tiene efectos significativos para los empleados que no pertenecen a la familia. Sin embargo, este comportamiento de administrador no implica necesariamente una mejora en el resultado de la compañía. Esta falta de correspondencia entre el comportamiento del administrador y el resultado de la compañía puede estar condicionado por el nivel del capital humano (nivel bajo de formación y educación, corta experiencia profesional, etc.) y por la posición poco influyente que ostente el empleado en la estructura organizativa (Madison, 2014).

Del mismo modo, Eddleston (2008) sugiere que el liderazgo transformacional puede conducir a una cultura *stewardship*. Estas ideas capturan la esencia del artículo de Corbetta y de Salvato que sostiene que "la familia propietaria tiene un impacto crucial en la formación del modelo humano o "model of man" que prevalece dentro de la organización, ya sea como el hombre económicamente racional y egoísta, postulado por

la teoría de la agencia, o la auto-realización y el hombre que sirve al colectivo, sugerido por la teoría de la administración (Corbetta y Salvato, 2004). En consecuencia, el liderazgo es un factor importante en la creación de una estructura de gestión y para influir en el comportamiento *stewardship*.

A bajos niveles de estructura organizativa *stewardship*, tanto los empleados familia como los que no lo son exhiben el mismo nivel de comportamiento según la teoría de agencia. Todos los empleados se comportan como agentes. Sin embargo, a elevados niveles de estructura *stewardship*, los empleados no familia muestran mayores niveles de comportamiento de agencia que los empleados familiares, o sea, los empleados que pertenecen a la familia se inclinan más claramente hacia un comportamiento *stewardship* que los empleados no familia (Madison, 2014).

Las tendencias altruistas dentro de la empresa familiar sugieren dar a los empleados de la familia mayores niveles de compensación o de más altas posiciones o rango dentro de la organización, independientemente de su cualificación (Chua et al, 2009; Karra et al, 2006). Adicionalmente, los empleados de la familia en la empresa familiar se ven como agentes (Chrisman et al., 2007) y tienen una inclinación al oportunismo aprovechando el comportamiento altruista que les ofrecen (Dawson, 2011).

Las investigaciones empíricas sobre la empresa familiar que ha adoptado una perspectiva de la teoría de la administración tienden a centrarse en la estructura o el comportamiento y sus respectivos vínculos con el resultado de la compañía. Estas mismas investigaciones se niegan a considerar cómo la estructura y comportamiento se ven afectados por la relación real entre las partes. Sin embargo, Pearson y Marler (2010) argumentan que la elección por parte del principal del comportamiento *stewardship* puede motivar y facilitar el comportamiento *stewardship* recíproco del empleado.

E) Cultura.

Las sociedades pueden clasificarse atendiendo a múltiples aspectos, entre otros, dependiendo de lo individualista o colectivista que sea. Así, Hofstede (1980, 1991) describe la dimensión del individualismo como la preponderancia de los objetivos individuales por delante de los objetivos colectivos simultáneamente. Caracteriza al colectivismo como el que subordina los objetivos colectivos a los individuales. Así, una

cultura colectivista define el “yo” como parte del colectivo, tiene una actitud positiva hacia la armonía en grupo, evitando los conflictos y confrontaciones, prefiere las relaciones a largo plazo y por consiguiente y según Davis et al. (1997) las personas que se encuentran en una cultura colectivista son más propensas a desarrollar comportamientos según la teoría *stewardship*, en sus relaciones con el principal, que las personas envueltas por una cultura individualista. Los autores definen a Europa del Oeste, Estados Unidos o Canadá como culturas individualistas, en contraposición con Asia, Sur América y Sur de Europa. Sin embargo, puede haber distinciones dentro de una misma nación. La cultura colectivista fomenta y capacita a los empleados a comportarse como administradores y centrarse en el sistema social, más que en los objetivos de interés propio (Lee y O'Neill, 2003).

En comparación con las empresas no familiares, se demuestra que las empresas familiares se ajustan mejor a la teoría *stewardship* con una cultura organizacional que es inclusiva, flexible, y en la que los empleados se nutren, se forman y toman amplias responsabilidades (Miller et al., 2008). La cultura *stewardship* se manifiesta en la toma de decisiones estratégicas y en estructuras de gobierno participativas y se ha relacionado con los más altos niveles de emprendimiento corporativo en las empresas familiares (Eddleston et al., 2012). La cultura de *stewardship* en las empresas familiares también ha sido asociada con la flexibilidad estratégica (Zahra et al., 2008), innovación (Dibrell y Moeller, 2011), y el resultado de la empresa (Craig y Dibrell, 2006).

F) Distancia de poder.

La distancia de poder se define generalmente como "el grado en que los miembros de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual "(Hofstede, 1991: 28). Según Hofstede, en ciertas culturas, relativamente grandes se aceptan y toleran más las diferencias de poder entre los miembros que en otras culturas. En una cultura con una alta distancia de poder, hay una aceptación de que los miembros menos poderosos dependerán de los miembros más poderosos que gozarán de privilegios y símbolos de estatus. Sistemas de clase y casta son una parte aceptada de esta cultura. En culturas con baja distancia de poder, las desigualdades se reducen al mínimo, la independencia de los menos poderosos se valora y alienta, y los símbolos de las clases no están bien vistos (Hodgetts y Luthans, 1993).

El concepto de distancia de poder tiene sus raíces en la estructura familiar y es un fenómeno generalizado en las instituciones (por ejemplo, la escuela, la iglesia, y organizaciones sociales).

Este patrón de diferencias es también observado en la vida organizacional. En culturas de elevada distancia de poder, las organizaciones están centralizadas, y muestran grandes diferencias en la autoridad, salario y privilegios entre los de arriba y los de abajo. En culturas de baja distancia de poder, las organizaciones están descentralizadas, hay más consultas en la toma de decisiones, y las diferencias en sueldos y gratificaciones se reducen al mínimo. Culturas con baja distancia de poder son más propicias para la teoría de *stewardship*, debido a que sus miembros dan mayor valor a la igualdad del principal y el agente. Esta orientación favorece el desarrollo de las relaciones entre los directores y gerentes que son una parte esencial de la teoría de la administración (Davis et al., 1997).

Lo que parece evidente es que si el principal tiene un perfil controlador, el manager que ha optado por un comportamiento de administrador se sentirá traicionado y frustrado y tenderá a adquirir un perfil de agente siguiendo la teoría de la agencia. Entonces la relación se definirá como de agencia pura y se minimizarán los costes potenciales. Sin embargo cuando el principal se rija por un comportamiento de confianza hacia el agente y por consiguiente de un bajo nivel de control, y el agente se comporte de forma oportunista, será entonces el principal el que se sienta traicionado y enojado por lo que aumentará el control comportándose según los criterios de la teoría de la agencia. Solo en el caso en que ambos (principal y agente) se comporten según los criterios de la teoría *stewardship*, el resultado de la organización será maximizado y la relación podrá definirse como de administración pura (Davis et al., 1997).

De forma resumida se puede afirmar que los gerentes cuyas necesidades se basan en el crecimiento, logros, y la auto-realización y que están motivados intrínsecamente, pueden obtener una mayor utilidad cumpliendo con la organización en lugar de seguir sus agendas personales. Del mismo modo, los gerentes que se identifican con sus organizaciones y están muy comprometidos con los valores organizacionales son también más propensos de servir a fines organizativos. Así, finalmente, situaciones en las que la filosofía empresarial se basa en la participación y la confianza y la cultura está

basada en el colectivismo y la distancia de poder es baja generalmente sus relaciones con el principal se regirán a través de la teoría de administración. En cualquier caso el directivo podrá elegir si se comportan como agente o como administrador dependiendo de sus motivaciones psicológicas y de su percepción de la situación. También el principal podrá elegir si crea un marco de relaciones de agencia o stewardship, dependiendo de sus percepciones de la situación y del directivo.

La relación entre el comportamiento del administrador y el rendimiento de la firma, también ha contado con el apoyo en el contexto de las empresas familiares. Vallejo (2009) encuentra que la alta identificación con la empresa familiar está positivamente ligada a la rentabilidad y la supervivencia de la empresa. Según Madison (2014) la posición del empleado en una empresa familiar así como la educación o preparación del mismo, actúan como variables moderadoras sobre la influencia que tiene el comportamiento stewardship sobre la performance de la compañía. Esta premisa se da tanto si el empleado es parte de la familia como si no lo es.

1.1.2.3. SocioEmotional Wealth.

Parece evidente, y así lo refleja la literatura sobre empresas familiares, que éstas no son solamente un fenómeno único dentro del marco empresarial, sino que son significativamente diferentes de las empresas no familiares (Gómez-Mejía et al., 2011).

Wisema y Gómez-Mejía (1998) fueron unos de los primeros autores en construir el modelo denominado Riqueza Socio-Emocional (RSE) como extensión del modelo de comportamiento según la Teoría de la Agencia. Este modelo integraba elementos de otras teorías como la Teoría Prospectiva, Teoría del Comportamiento y la Teoría de la Agencia. La teoría del comportamiento de agencia establece que la firma toma decisiones y actúa dependiendo de las preferencias del “principal” dominante o en el caso de las empresas familiares, son los propietarios o accionistas que conforman la familia. El principal tomará decisiones siguiendo una lógica basada en la preservación del vínculo emocional que posee hacia la empresa. Este stock emocional estará compuesto por el ejercicio estricto de la autoridad personal de los miembros de la familia, el disfrute de la influencia de los miembros de la familia sobre la empresa, y la fuerte identificación de la familia con la empresa, ya que por lo general la empresa

llevará el nombre de la familia. En otras palabras, la RSE es la característica más importante que forma parte de una empresa familiar y la distingue de otras formas organizativas (Gómez-Mejía et al., 2007).

Así, la teoría de la riqueza socio-emocional se puede definir como aquellos aspectos no financieros de la organización relacionados con las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia, y la perpetuación de la dinastía familiar. De una forma más amplia, entendemos que la riqueza socio-emocional de las empresas familiares incluye la capacidad de ejercer la autoridad (Schulze et al., 2003), la satisfacción por la necesidad de pertenencia, el afecto y la intimidad (entendida como relaciones personales) (Kepner, 1983), la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa (Handler, 1990), la preservación de la dinastía de la familia (Casson, 1999), la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle et al., 2005), el cumplimiento de las obligaciones de la familia basadas en los lazos de sangre y no en criterios estrictos de competencia (Athanassiou et al., 2002), y la oportunidad de ser altruista por parte de los miembros de la familia (Schulze et al., 2003). Perder esta riqueza socio-emocional implica la pérdida de intimidad, rebajar el status, y el no cumplimiento de las expectativas de la familia.

Según Berrone et al. (2012) la RSE es un concepto multidimensional compuesto por:

- Control e influencia de la familia.
- Identificación de los miembros de la familia con la empresa.
- Relaciones sociales de los miembros de la familia.
- Apego emocional.
- Renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica.

Una de las características clave que distingue a las empresas familiares es que los miembros de la familia ejercen el control sobre las decisiones estratégicas (Chua et al., 1999). El control puede ser ejercido o bien directamente cuando algún miembro de la familia es nombrado CEO o Presidente del Consejo o bien a través de los nuevos miembros del equipo directivo que son nombrados por la familia. La forma de ejercer el control puede emanar desde una posición de propiedad, del carisma personal o bien del estatus adscrito. En cualquier caso la familia prefiere ejercer su poder e influencia de

forma directa o indirecta en la firma sobre cualquier otra consideración financiera (Gómez-Mejía et al., 2007).

En numerosas ocasiones el nombre de la familia coincide con el nombre de la compañía de la que es propietaria. Este hecho demuestra tanto a los stakeholders internos como a los externos que la empresa es una extensión de la familia. Por consiguiente, cualquier hecho que deteriore la imagen de la empresa (la prestación de un servicio deficiente) y por lo tanto la condena pública hacia la empresa, afectará emocionalmente a los miembros de la familia (Westhead et al., 2001).

La empresa familiar, debido a su naturaleza, establece vínculos con agentes externos a la compañía, que desarrollan el sentimiento de pertenencia a la familia al compartir sus valores, estabilidad y compromiso. Podemos afirmar que se trata de una “extensión de la familia”. Berrone et al. (2010) argumentan que la empresa familiar está profundamente implicada en su comunidad y se demuestra, por ejemplo, a través del patrocinio de actividades que son valoradas en la sociedad.

El pasado común de la familia a lo largo de la historia de la empresa familiar genera emociones que conviven en el entorno tanto de la familia como de la firma (Berrone et al., 2012). Estas emociones son dinámicas y evolucionarán a lo largo del tiempo (divorcios, sucesión, enfermedad, etc.), además la empresa es permeable a las mismas y afectarán al proceso de toma de decisiones (Baron, 2008).

La intención de legar a la siguiente generación el negocio familiar es uno de los aspectos clave en la teoría de la riqueza socio-emocional. La firma no es concebida como un activo que puede ser vendido, sino como una herencia y tradición (Casson, 1999) que debe ser traspasado. Así, esta perspectiva del negocio, condiciona las decisiones empresariales, convirtiéndolas en decisiones a largo plazo, buscando preservar el negocio familiar para ser entregado a los herederos de la familia.

Así, según Cabrera (2012), la empresa familiar busca tanto objetivos financieros como no financieros que están relacionados fundamentalmente con objetivos familiares tales como mantener el control, lazos y valores familiares, mantener la dinastía, estilo de vida y el prestigio e imagen de la empresa. El autor denomina a estos objetivos como “Riqueza Socio-emocional” (RSE). Además, los autores mencionan la existencia de

cierta vinculación entre la teoría de stewardship y la teoría de la riqueza socio-emocional, ya que la segunda busca proteger los intereses familiares que promulga la teoría stewardship.

Según la teoría del comportamiento, la empresa familiar quiere conservar su riqueza socio-emocional como primer objetivo e intentará evitar cualquier acción arriesgada que propicie esta pérdida. Simultáneamente, deberá tomar decisiones con cierta dosis de riesgo para el negocio debido a su necesidad de supervivencia. Por lo tanto, la empresa familiar intentará compatibilizar su aversión al riesgo con su necesidad a la asunción de riesgo. Así, según Cabrera (2012) se plantean dos tipos de riesgos asociados con la actividad de la empresa; en primer lugar el riesgo asociado con la toma de decisiones erróneas que a su vez se compone del riesgo que pueda amenazar su supervivencia y el riesgo de conseguir un resultado por debajo del obtenido en el pasado o en comparación con otras compañías del mismo sector. El segundo tipo de riesgo al que deben enfrentarse las empresas es definido como la búsqueda de rutinas y oportunidades cuando la compañía no está comfortable con su status quo cuando su resultado cae por debajo del objetivo. Entre estas alternativas arriesgadas la empresa elegirá aquella más conservadora que le permita sobrevivir aunque el resultado esté por debajo del objetivo establecido siempre que le permita preservar su riqueza socio-emocional.

Gómez-Mejía et al. (2011) ofrece una visión de los efectos de la preservación de la RSE en aspectos relacionados con los procesos de management, decisiones estratégicas, gobierno de la organización, relaciones con los stakeholders y el emprendimiento.

A) Procesos de gestión.

El primer aspecto que se ve afectado dentro del proceso de gestión, es la forma de sucesión dentro de la empresa familiar. Es evidente que la elección del sucesor o como se elabora el plan sucesorio es diferente en una empresa familiar respecto a una empresa que no lo es. La familia se querrá mantener la RSE y la decisión final estará basada en este aspecto antes que en cualquier otro de racionalidad económica. También la profesionalización de la firma se ve afectada en lo que respecta a la pérdida de control y a la disminución de la confianza en el profesional nuevo que se incorpora a la compañía. Por último, y relacionado con la sucesión y la profesionalización, la gestión de los

recursos humanos (RRHH) en la empresa familiar sigue los parámetros de la RSE, al buscar candidatos en entornos de confianza utilizando las redes sociales para el reclutamiento informal de nuevos empleados que compartan los valores y cultura de la empresa (Cruz et al., 2010).

B) Decisiones estratégicas.

Este aspecto tiene una especial relevancia debido a los efectos a largo plazo de las decisiones estratégicas que toma el sénior management de las empresas. Por ejemplo, la empresa familiar suele ser adversa al riesgo ya que el propietario concentra gran parte de su riqueza en forma de recursos invertidos en la compañía. Por lo tanto, las decisiones arriesgadas pueden afectar directamente al nivel de activos que la familia posee (Gómez-Mejía et al., 2011). Sin embargo, tomarán riesgos elevados si se aseguran que preservarán su RSE como consecuencia de esa decisión. También lo harán aunque el resultado económico futuro vaya a ser menor que en el pasado si mantienen o aumentan su RSE. Además, aunque el resultado obtenido esté por debajo del esperado, el principal no tomará decisiones inversoras si estas decisiones pueden afectar a la RSE.

La orientación hacia la diversificación, como estrategia corporativa, puede verse afectada negativamente por la RSE, ya que requiere de cierta dosis de talento y experiencia, que pueden ser habilidades limitadas dentro de los miembros de la familia. No obstante, si la diversificación es un camino para proteger la RSE ante una amenaza, la empresa familiar puede inclinarse hacia la diversificación como alternativa estratégica.

La internacionalización de la empresa puede aportar beneficios no alcanzables en el mercado local y las empresas son conscientes de estas ventajas. Sin embargo, las empresas familiares puede ver amenazada su RSE al tener que ceder a terceros como bancos o socios extranjeros parte de su poder. Además, una posible falta de experiencia en los miembros de la familia respecto a los mercados extranjeros pueden limitar su capacidad de gestión y dejar en manos de expertos ajenos a la familia e incluso a la empresa decisiones relativas a los nuevos mercados, además de provocar asimetría en la información.

C) Gobierno.

La forma de gobierno ha distinguido a lo largo de la literatura a las empresas familiares de las no familiares. Por ejemplo, en la implementación de costosos mecanismos de gobierno para monitorizar e incentivar al TMT y así evitar comportamientos oportunistas. Así, el Consejo de Administración cumple un doble papel; el primero consiste en la vigilancia del TMT y el segundo consiste en proveer de recursos y pericia al TMT (Hillman y Dalziel, 2003). Además, los CEOs de empresas familiares suelen ser miembros de la familia y permanecen en el cargo por más tiempo que los CEOs de las no familiares (Gómez-Mejía et al., 2001). La protección de la RSE de la familia puede ser la clave de este comportamiento.

La alineación de los incentivos de los ejecutivos suele ser diferente según si se analizan las empresas familiares o las no familiares. Los ejecutivos de las empresas familiares están más predispuestos a recibir menos compensaciones debido a su compromiso emocional con la firma y porque la familia prefiere proteger “lo que es suyo” antes que percibir mejores condiciones (Gómez-Mejía et al., 2011).

D) Relaciones con los grupos de interés.

La empresa familiar tiende a mantener relaciones a largo plazo con los stakeholders externos como proveedores y clientes para acumular capital social y reservas de benevolencia (Carney, 2005). La familia no tiene presión por obtener resultados a corto plazo, por lo que adopta estrategias pacientes para construir relaciones con los grupos de interés (Miller y Le Breton-Miller, 2005). En línea con la teoría de la RSE, las mencionadas estrategias o acciones no tienen un fin económico, por lo que pueden responder a un planteamiento más relacionado con la preservación de la RSE.

La gestión de los grupos de interés está estrechamente vinculada al concepto de responsabilidad social y la ética empresarial. Los estudiosos sugiere que las empresas familiares tienden a exhibir niveles más altos de responsabilidad social corporativa (Berrone et al, 2010) y más fuerte compromiso con las actividades filantrópicas que las empresas no familiares. Dyer y Whetten (2006) encontraron evidencias de que las empresas familiares son más propensas que las no familiares a iniciar acciones que eviten situaciones que puedan etiquetarles como socialmente irresponsables. Berrone et

al. (2010) demostraron que las familias adoptan estrategias favorables al medio ambiente con mayor frecuencia y de forma más eficiente que las empresas no familiares como una manera de mejorar la imagen de la familia. Este tipo de acciones están vinculados con la protección que las familias quieren darle al activo que supone la RSE más que a un hipotético beneficio financiero futuro.

E) Emprendimiento.

Numerosos estudios demuestran que una gran parte de las empresas de nueva creación nacieron en el seno y con el apoyo de una familia (Mayo et al., 2009). De hecho, varias de las actuales grandes corporaciones norteamericanas iniciaron su actividad en garajes de domicilios familiares (Gómez-Mejía et al., 2011).

Cruz et al. (2012) explicaron que las pequeñas empresas están dispuestas a emplear a múltiples miembros de la familia con el riesgo de obtener una menor rentabilidad. Incluso cuando los familiares están dispuestos a trabajar por salarios bajos, su costo marginal a menudo excede los beneficios marginales que generan. Una posible interpretación es que estas empresas están dispuestas a intercambiar una mayor RSE por una menor rentabilidad.

Debido a su amplitud y profundidad, la construcción de la teoría RSE puede ser una buena forma de análisis para la interpretación de una amplia variedad de fenómenos que exhibe la empresa familiar. Sin embargo, el modelo RSE se encuentra todavía en sus inicios, y a medida que madura, puede ser particularmente ventajoso para alcanzar determinados logros en la investigación futura en el área de la empresa familiar (Berrone et al., 2012).

1.1.3. Estrategias en la empresa familiar.

Las empresas familiares no son diferentes a las empresas no familiares con respecto a la elección de la estrategia más se adecue a sus necesidades. Sin embargo, los autores hacen especial mención a dos de ellas por su especial relevancia y consecuencias en los resultados de la empresa familiar; la internacionalización y los acuerdos de cooperación.

1.1.3.1. Internacionalización.

Una de las opciones estratégicas que las empresas llevan a cabo es la internacionalización de su actividad empresarial. La internacionalización puede ser definida como "el proceso de aumentar la participación en operaciones internacionales" (Welch y Luostarinen, 1988, p.84). La internacionalización, sin embargo, es un proceso complejo, cargado de la incertidumbre y toma de riesgos, lo que requiere la utilización eficaz de los recursos de la empresa (Westhead et al., 2001).

Si bien la literatura parece inclinarse hacia el efecto negativo que produce la cultura organizacional como orientación Stewardship y el concepto CCF (Cultura del Compromiso Familiar) hacia la internacionalización, Segaro et al. (2014) dicen que los equipos directivos estratégicamente flexibles y con experiencia en la industria promueven la internacionalización de las empresas familiares. Además, cuando la familia impone su orientación Stewardship hacia la compañía, estos efectos mencionados se potencian. En cualquier caso, el tamaño, las variables como la edad de la compañía y el tipo de sector, influyen positivamente y de forma directa a esta internacionalización. En resumen, cuando la orientación Stewardship se combina con la flexibilidad estratégica y la experiencia en la industria del equipo directivo, la compañía tiende a internacionalizarse. Sin embargo, cuando la orientación Stewardship no está combinada con estas dos variables, se potencia el concepto CCF que a su vez inhibe la internacionalización.

La heterogeneidad en determinados atributos del equipo directivo como la flexibilidad estratégica y el conocimiento de la industria, pueden facilitar la internacionalización de la compañía. En cualquier caso, los resultados de la literatura son variados y contradictorios. Desde Fernández y Nieto (2006) que afirman que la empresa familiar es relativamente lenta para internacionalizarse, hasta Zahra (2003) que afirma que las empresas familiares están listas para competir con éxito en los mercados internacionales.

Añadir que recientes investigaciones sugieren que la influencia de la familia, y la familia propietaria en particular, tiene un efecto curvilíneo en la internacionalización de las empresas familiares: Los niveles moderados de propiedad están relacionados con los niveles más altos de internacionalización por lo cual bajos y altos niveles de propiedad

están relacionados con niveles más bajos de internacionalización (Sciascia et al., en prensa).

No obstante, existen escasos y contradictorios estudios sobre el proceso de internacionalización de las PYMEs familiares. Desde Kontinen y Ojala (2011) que afirman que las empresas familiares tienden a involucrarse en su entorno local y son adversas al riesgo, o Graves y Thomas (2006, 2008) que dicen que están menos preparadas para la exportación y otras estrategias de internacionalización, hasta Eddleston et al. (2012) que entienden que las empresas familiares muestran un comportamiento emprendedor procurando y reconociendo oportunidades tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

Reforzando este argumento, parece evidente que las PYMEs familiares no son homogéneas (Sharma, 2003) y exhiben diferencias en sus estructuras de gobernanza y sus actitudes y comportamiento respecto de la internacionalización (Graves, 2006).

El compromiso en la empresa familiar y por lo tanto el concepto CCF puede tener un efecto negativo en los resultados estratégicos, por ejemplo, a través del compromiso hacia (Chirico, 2008) el mercado interno. Esto es porque la cultura del compromiso familiar (CCF) puede provocar una aversión al riesgo (Kets de Vries, 1993) que conduce a una menor propensión a expandirse en el extranjero porque se percibe que la expansión en el extranjero amenaza al objetivo de la preservación de su riqueza (Zahra, 2012). La literatura relativa al negocio internacional ha examinado por qué algunas empresas se mantienen en el mercado nacional, mientras que otras tienen un elevado compromiso internacional desde el principio (Nadkarni y Pérez, 2007). Diversos autores sugieren que todavía las empresa familiares y en concreto las PYMEs tienen un menor compromiso con las actividades internacionales, como la exportación, en las fases tempranas o incluso en las fases más avanzadas de la internacionalización (Graves y Thomas, 2008).

1.1.3.2. Cooperación.

Las alianzas permiten a la empresa alcanzar aquellos recursos que de otra forma no podrían ser obtenidos o implicaría un excesivo coste. Cooperar ofrece más conocimiento nuevo, recursos, capacidades, además de proporcionar oportunidades de reconfigurar la cadena de valor de la firma y que compita de forma efectiva. La empresa

se encuentra en disposición de apoyar innovaciones radicales utilizando sus propios recursos o a través de las alianzas con otras compañías dentro o fuera de su sector. No obstante Shaker (2005) determina que no siempre estas premisas se dan en una empresa familiar al demostrar, por ejemplo, que cuando la figura del fundador y CEO coinciden, la compañía es neutra a la toma de riesgo. También cuando la familia ostenta un elevado porcentaje de acciones sobre la compañía sí que tiende a establecer alianzas tanto en el mercado doméstico como en el internacional. Sin embargo, a medida que la antigüedad del fundador es mayor, la tendencia a tomar riesgo disminuye referente a la innovación radical en productos y tecnologías y en la formación de alianzas. Además, cuando la implicación de la familia en el día a día de la gestión es elevada se acometen acciones de innovación radical en productos y tecnologías.

Las empresas familiares no son ajenas al proceso de globalización y aunque son fuertes en determinados aspectos tienen carencias en ciertos recursos y capacidades, por lo que requieren de acuerdos de cooperación para llegar a otros mercados (Lozano, 2003) y crecer (Fernández, 1996). De hecho, los acuerdos de cooperación son una vía para mejorar el rendimiento internacional de las empresas familiares (Fernández y Nieto, 2005). Además, las características peculiares de las empresas familiares pueden influir en la formación de alianzas estratégicas (Tagiuri y Davis, 1996).

En el siguiente capítulo abordaremos de forma más amplia la estrategia de la cooperación como aspecto clave del presente estudio, sus características y las capacidades necesarias.

CAPÍTULO 2. LAS ALIANZAS.

2.1. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

El establecimiento de los acuerdos de cooperación va a depender básicamente de la resultante de dos fuerzas. Por un lado la propensión de las empresas a aliarse y por otro a las ventajas que se obtienen a través de la cooperación. En contraposición se encuentran los riesgos inherentes al acuerdo de cooperación vinculados con la renuncia a la autonomía absoluta en la toma de decisiones y a compartir recursos y resultados. A pesar de que las ventajas que los acuerdos de cooperación aportan a las compañías han quedado acreditadas, las alianzas no está exentas de inconvenientes tales como: la pérdida de autonomía, dificultad en mantener el equilibrio entre los socios, daños importantes en caso de fracaso y el incremento de los costes de coordinación (Menguzzato, 1992; Inkpen et al., 1997).

2.1.1. Definición y características de las alianzas estratégicas.

Son abundantes y diversas las definiciones que sobre el concepto de alianza podemos encontrar a lo largo de la literatura en los últimos años.

Una alianza estratégica es un acuerdo de cooperación entre dos o más firmas para mejorar su posición competitiva y resultados, a través de la puesta en común de sus recursos (Hitt et al., 2000a; Jarillo, 1988).

Según Tyler y Steensma (1998), una alianza es un acuerdo donde uno o más socios contribuyen con diferentes recursos y saber hacer tecnológico para llegar a acuerdos con el fin de alcanzar objetivos complementarios.

Las alianzas estratégicas son utilizadas tanto por las pequeñas como grandes empresas (Etemad et al., 2001) y son de considerable interés tanto para los profesionales de la industria como para los académicos (Clarke-Hill et al., 1998; Zeng y Chen, 2003), además las alianzas son eficaces motores de crecimiento y de rentabilidad tanto en los mercados nacionales como en los mercados globales (Ernst et al., 2001). Las alianzas estratégicas continúan creciendo en popularidad, haciendo que sea visto como un fenómeno ubicuo (Gulati, 1998).

La cooperación empresarial representa una opción estratégica que permite dar respuesta a los retos de competitividad y de flexibilidad a los que se enfrenta la empresa ante la evolución de su entorno (Menguzzato, 1992). Su importancia se refleja en un fuerte crecimiento en el ámbito internacional desde la década de los ochenta no solo en el aspecto cuantitativo, sino también en el cualitativo, extendiéndose entre empresas con distintas características e impactando en diversos sectores (Escribá et al., 2003).

La cooperación empresarial puede adoptar diversas formas entre las que cabe destacar: empresas conjuntas⁴, subcontratación, spin-off⁵, second sourcing, acuerdos de producción conjunta, franquicia, acuerdos de marketing, acuerdos de I+D y el consorcio (Menguzzato 1992). No obstante la forma de cooperación más extendida ha sido la empresa conjunta (Menguzzato y Renau, 1995).

2.1.1.1. Un fenómeno inestable y con alta tasa de fracaso.

Aunque es una opción estratégica con un claro potencial de creación de valor, un elevado número de alianzas no logran los objetivos para los que fueron creadas (Reuer, 1999; Spekman et al., 1998; Young-Ybarra y Wiersema, 1999), lo que sugiere que incluso con la presencia de potenciales sinergias, el éxito de la alianza es difícil de alcanzar (Madhok y Tallman, 1998). Según diversos estudios (Porter y Fuller, 1986; Kogut, 1988b) la tasa de fracaso varía entre el cincuenta y el ochenta por cien. Otros estudios como los de Harrigan (1985), Kogut (1989), y Anderson Consulting (Alliance Analyst, 1998) reportan ratios de fracaso en las alianzas cercanos al 50%, 54% y 53% respectivamente.

Sin embargo, su flexibilidad y la posibilidad de reducir su riesgo potencial, hace de las alianzas preferibles a la alternativa de crecimiento a través de la adquisición (Harrison et al., 2001).

Ariño y De la Torre (1998) señalan como posibles motivos del fracaso en las alianzas a las condiciones iniciales inconsistentes con la eficiencia económica requerida o bien que entorpecen el aprendizaje, a los cambios en el entorno que modifican las

⁴ Asociación entre dos o más entidades independientes que deciden crear una nueva empresa con identidad jurídica propia, en la que se comparte el control y la toma de decisiones, los beneficios y el riesgo, en función de la aportación proporcional de cada una de las partes (Harrigan, 1985).

⁵ Creación de una actividad nueva derivada de la ya existente.

condiciones de eficiencia o equidad a un irremediable nivel y por último al incumplimiento de resultados que conlleva el deterioro en las relaciones. No obstante, los autores añaden que la existencia de procedimientos de resolución de conflictos es un aspecto importante en el momento inicial de las alianzas ya que pueden amortiguar cualquier posible desacuerdo a lo largo de la vida de la alianza.

Una de las razones de fracaso en alianzas es la imposibilidad de movilizar los recursos de la empresa para ponerlos a disposición de la iniciativa de alianza (Kale et al., 2002).

2.1.1.2. ¿Por qué cooperan las empresas?

Los motivos que impulsan a las empresas a cooperar se concentran básicamente en tres lógicas: la lógica económica, la lógica estratégica y la lógica organizacional (Menguzzato, 1992, 1995). Estas lógicas se sustentan principalmente en los argumentos aportados por las teorías de los costes de transacción y la teoría de la estrategia. Mientras que la primera teoría analiza la cooperación desde una perspectiva económica y en base al criterio de eficiencia, buscando en la cooperación la minimización de los costes de producción y de transacción, la segunda teoría analiza la cooperación como una opción que permite mejorar la posición competitiva de la firma y la maximización de su rentabilidad.

Existen diversos trabajos que tratan de explicar las razones por las que las organizaciones se sienten motivadas a aliarse. A estas razones las podemos denominar “incentivos” (Ahuja, 2000). Estos incentivos pueden ser abordados desde dos perspectivas. La primera, dice que desde el punto de vista de la Industria a la que pertenece la firma, existen factores tales como el grado de competencia, desarrollo del mercado e incertidumbre competitiva (Harrigan, 1988; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996). La segunda, afirma que desde el punto de vista de las características de la compañía, se deben considerar aspectos tales como el tamaño, edad, diversidad de productos y los recursos financieros (Oliver, 1990; Barley et al., 1992; Burgers et al., 1993).

Según Evans (2001), las razones por las que una compañía inicia una alianza se basan en la existencia de los canales organizacionales internos y los canales ambientales

externos. Entre los motivos internos por los que una empresa pueda decidir cooperar, cabría destacar: lograr economías de escala o de experiencia, fortalecerse dentro de su entorno competitivo, protegerse de la incertidumbre externa e interna, acceso a nuevos mercados, acceso a recursos y capacidades, el aprendizaje de una habilidad y el conocimiento en materia de cooperación y por último, modelar la competencia y compartir riesgo (Menguzzato, 1992; Kogut, 1988a; Vernon, 1983; Hamel et al, 1989; Drago, 1997; Doz y Hamel, 1998; Colombo, 2003). Entre los motivos externos se encuentran las regulaciones gubernamentales y barreras al comercio (Howarth et al., 1995), capacidades tecnológicas (Doz y Hamel, 1998; More y McGrath, 1999; Go et al., 1999; Sakakibara, 2002; Colombo, 2003), la globalización (Dussage y Garrette, 1999; Chan, 2000; Erdly y Kesterson-Townes, 2003), y la entrada y desarrollo de nuevos mercados (Ohmae, 1989 a, b; Howarth et al., 1995; Whipple y Gentry, 2000; Beverland y Bretheron, 2001). Estos motivos se convierten en presiones externas a las que la empresa debe ceder si quiere alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, la importancia que tienen los directivos de las empresas y sus estructuras organizativas a la hora de tomar la decisión de aliarse debe tenerse en cuenta desde el enfoque de racionalidad limitada, su propia experiencia, aprendizaje, intereses y percepción de los beneficios en la toma de decisiones (Tallman y Shenkar, 1994).

Existen aportaciones teóricas con un enfoque más amplio y generalista, que explican la existencia de la cooperación empresarial pero que no han tenido igual presencia en la literatura sobre las alianzas estratégicas como son: el enfoque contingente, dependencia de recursos, ecología de las poblaciones, enfoque institucional y la teoría de la agencia. Otras, sin embargo, son consideradas como las teorías que dan soporte más consensuado a los motivos por los cuales una empresa tiende a aliarse, como son la teoría de los costes de transacción, la teoría de recursos y capacidades y dentro de ella la corriente denominada teoría de las redes sociales. En el siguiente apartado haremos especial hincapié en el concepto de capital social y a las relaciones personales como uno de los elementos clave para el desarrollo de los acuerdos de cooperación.

2.1.2. Recursos, rutinas y elementos que sustentan la capacidad de cooperar.

La investigación sobre la gestión en las empresas ha intentado descubrir aquellos elementos que se encuentran dentro de las organizaciones que explican su éxito o

fracaso y de una forma más específica cómo su posición competitiva ha mejorado a través de un mayor conocimiento o saber. Algunos teóricos se han centrado en los recursos (Barney, 1991; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996), capacidades (Kogut y Zander, 1992), o competencias (Helleloid y Simonin, 1994). Otros han profundizado en cómo las organizaciones adquieren y desarrollan sus competencias a lo largo del tiempo (Fiol y Lyles, 1985) y en cómo las organizaciones pueden aprender y desarrollar nuevos recursos a través de las alianzas estratégicas con otras firmas (Kogut, 1988; Lyles, 1988). La forma en que las empresas pueden llegar a construir las *capacidades* sobre alianzas que les permitan alcanzar y disfrutar de mayores éxitos en sus alianzas futuras, es una cuestión que ha interesado en los últimos tiempos tanto a los estudiosos como a las empresas. Según Grant (1991); Makadok (2001) y Thomke y Kuemmerle (2002) el constructo *capacidad en alianzas* es definido como aquel recurso de alto nivel que es difícil de obtener o imitar y que tiene el potencial de mejorar el rendimiento del portfolio de alianzas de una firma. Lambe y Spekman (1997) lo llaman indistintamente "capacidades en alianzas" y "competencia en alianzas". Simonin (1997) lo denomina "saber hacer colaborativo" y Anand y Khanna (2000) "capacidad sobre alianza".

Helfat et al. (2007, p.66) definen la capacidad de gestión de la alianza como un "tipo de capacidad dinámica con el propósito de crear, ampliar o modificar la base de recursos de la empresa, y además incluir los recursos de sus socios en la alianza". Schilke y Goerzen (2010) conceptualizan la capacidad de gestión de alianzas como un constructo de segundo orden, que se compone por rutinas organizativas como la coordinación interorganizativa, la coordinación del portfolio de alianzas, el aprendizaje interorganizativa, la proactividad en la alianza y la transformación de la alianza (entendido como la capacidad de adaptación).

Schreiner et al. (2009, p.1401–1402) definen el concepto de capacidad de gestión de la alianza como aquel "conjunto de habilidades que permiten a la empresa establecer acuerdos de cooperación basado en mecanismos relacionales, estimular a la organización a crear códigos de comunicación comunes con los socios y además realzar sus habilidades de coordinación". Aquí juegan un papel fundamental el capital humano de la organización compuesto, entre otros, por los miembros del equipo directivo. Su composición, diversidad y la red de relaciones que mantienen de forma individual,

puede ser aspectos fundamentales sobre los que construir capacidades que permitan establecer y gestionar alianzas de forma exitosa. Por ejemplo, la diversidad en los equipos directivos y cómo esto amplía las posibilidades de expandir el capital social (externo), así como problemas de comunicación interno provocados por las líneas de falla, que pueden dificultar el consenso y la confianza necesaria para sustentar las relaciones internas y establecer vínculos con otras empresas.

No obstante, el consenso es difícil de obtener a la hora de determinar cuáles son exactamente los elementos que constituyen una capacidad (Draulans et al. 2003; Gulati 1998, Kale et al. 2002).

Lo que sí parece consensado es que las empresas que tienen poca experiencia en alianza son más propensas a poner en peligro la continuidad y el éxito de sus acuerdos de cooperación. Por lo tanto, es probable que tengan menos éxito en el mantenimiento de las buenas relaciones con sus socios. Así, las empresas con poca capacidad de alianza, son más propensas a pasar por alto cuestiones relacionales importantes, pueden llegar a no detectar relaciones potenciales a largo plazo (Heimeriks et al., 2005).

Así, dentro del análisis de los elementos sobre los que sustenta la capacidad de cooperar, cabría preguntarse cuál es el papel que juega el capital humano, su dinámica de relaciones, los equipos directivos como actor principal a la hora de establecer y gestionar los acuerdos de cooperación, sus composición, diversidad, sus capacidades y el conjunto de relaciones sociales no solo de los directivos sino también de la organización.

2.1.2.1. El concepto de capacidad relacionado con la alianza.

Simonin (1997, p.1151), define el "saber hacer colaborativo" como la habilidad "en la identificación, negociación, gestión, seguimiento, y finalización de las colaboraciones". Lorenzoni y Lipparini (1999, p.320) mencionan el concepto de "capacidad relacional" y lo definen como "la capacidad de interactuar y compartir conocimientos con otras empresas", mientras que Gulati (1999, p.402) lo denomina como "las capacidades en la formación de alianzas", y las define como "las capacidades organizativas que permiten a las empresas la formación de alianzas con mayor facilidad." Anand y Khanna (2000, p.295) que también usan el término "capacidad en

alianza" lo definen como "capacidad [...] para crear valor a través de las alianzas." Kale et al. (2002, p.750) sugieren que "la capacidad en alianza" descansa "en cómo de efectiva es la empresa capturando, compartiendo, y difundiendo los conocimientos técnicos en la gestión de alianzas asociados con la experiencia previa." Siguiendo con Kale et al. (2002), los autores dicen que las empresas serán probablemente más eficaces en el desarrollo de capacidades cuando diseñan y desarrollan de forma deliberada los mecanismos o rutinas, que les permiten acumular, almacenar, integrar y difundir conocimiento relevante para la organización, respecto a la gestión de las alianzas.

Finalmente, Lambe et al. (2002, p.142) que utilizan el término "competencia en alianza", definen el concepto como "la capacidad de la organización para la búsqueda, desarrollo y gestión de alianzas."

Algunos investigadores han demostrado la importancia que para la gestión tiene el conocimiento, pero pocos se han centrado en analizar cómo las compañías pueden desarrollar ese *know-how* o saber hacer. Es obvio que cada alianza es única pero existen elementos comunes a todas ellas.

Schilke (2014) afirma que la empresa desarrolla múltiples capacidades dinámicas como por ejemplo en el campo de las alianzas, desarrollo de nuevos productos, tecnología de la información, marketing y en las fusiones.

Kupke y Lattemann (2008) establecen que la capacidad en alianzas es una capacidad dinámica y además es el resultado de un proceso de aprendizaje junto con la experiencia. En esta perspectiva, la capacidad de la empresa para crear y gestionar nuevas alianzas con el fin de entrar en entornos tecnológicos emergentes en presencia de un cambio tecnológico discontinuo, se considera un capacidad dinámica (Anand et al., 2010). Zollo y Winter (2002, p.340) proponen la siguiente definición de las capacidades dinámicas: "Una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia". Otra definición es la dada por Eisenhardt y Martin (2000a, p.1107), que define como capacidades dinámicas a "los procesos de una corporación que utilizan los recursos –específicamente los procesos que integran, reconfiguran, benefician y liberan los recursos– para que coincidan con la evolución del mercado e incluso crear cambios en el mismo". Las

capacidades dinámicas por lo tanto son las rutinas organizativas y estratégicas con las que las corporaciones consiguen configurar nuevos recursos (Kupke y Lattemann, 2008). Teece et al. (1997) identifican tres factores que caracterizan las capacidades dinámicas: los procesos (rutinas de la organización), las posiciones (recursos de la organización), y las dependencias (capacidad de absorción, experiencia en alianzas y confianza-reputación).

Helfat y Peteraf (2003) sostienen que el fenómeno de “ida y vuelta” de las ventajas competitivas sugiere la existencia del ciclo de vida de la capacidad. Según este enfoque, hay tres etapas importantes en el proceso de la creación de nuevas capacidades la etapa de fundación, la etapa de desarrollo, y la etapa de madurez.

Defensores de la perspectiva contingente sugieren que los beneficios de las capacidades dinámicas dependen no solo de las rutinas organizativas internas de la empresa, sino también del contexto en donde esas rutinas se utilizan (Sirmon y Hitt, 2009). Además, recientes teorías sobre las capacidades dinámicas han destacado en particular el papel del dinamismo del entorno como una importante variable contextual (Helfat y Winter, 2011).

Aunque las capacidades dinámicas han sido asociadas a un entorno con elevado dinamismo (Zahra et al., 2006) no siempre un entorno turbulento es un componente necesario o una condición predeterminada de las capacidades dinámicas, las cuales pueden existir también en entornos estables (Helfat y Winter, 2011). Dadas estas limitaciones, es difícil asegurar que las capacidades dinámicas aportan valor a una organización respecto a sus ventajas competitivas, especialmente ante diferentes grados de dinamismo del entorno (Schilke, 2014). Así, mientras varios autores afirman que ante un elevado dinamismo del entorno las capacidades dinámicas son más eficaces (Winter, 2003; Zollo y Winter, 2002), otros, sin embargo sugieren que las capacidades dinámicas son menos efectivas en entornos con elevado dinamismo (Eisenhardt y Martin, 2000b). Schilke (2014) añade que la capacidad de gestión de alianzas como una capacidad dinámica está fuertemente relacionada con la generación de ventajas competitivas ante entornos con moderado nivel de dinamismo. Sin embargo, esta relación es débil ante entornos con bajo y alto nivel de dinamismo, por lo tanto, establece una relación en forma de “U” invertida entre el dinamismo del entorno y la

obtención de ventajas competitivas en base a capacidad dinámica de gestión de la alianza.

2.1.2.2. El papel de la experiencia en la generación de capacidades en la alianza.

Así, Simonin (1997) afirma que solamente la experiencia en la formación de alianzas en el pasado no es suficiente para garantizar buenos resultados en las alianzas que se desarrollen en el futuro. Además, la experiencia en alianzas puede ser trazada, identificada, y por lo tanto más fácilmente duplicada por otras firmas que el *saber hacer colaborativo*, que es socialmente complejo (Barney, 1991) y causalmente ambiguo (Reed y DeFillipi, 1990). Además, el saber hacer colaborativo es una capacidad multifacética que, como resultado de su amplio alcance, es más difícil de replicar por los competidores que la experiencia (Grant, 1996). Simonin (1997) define el saber hacer colaborativo, en relación con la experiencia en alianzas, como aquel recurso mediante el cual las compañías pueden desarrollar un conocimiento o saber especializado, conseguido vía experiencia, el cual es usado para obtener beneficios futuros. Así, firmas con elevados niveles de experiencia colaborativa, desarrollan elevados niveles de saber hacer colaborativo.

De una forma más concreta, a través de la experiencia colaborativa se construye el saber hacer colaborativo que consiste en que las empresas desarrollen determinadas habilidades específicas que son utilizadas para identificar colaboradores potenciales, negociar los términos de los acuerdos de colaboración, monitorizar y gestionar estos acuerdos, saber cuándo deben terminar las alianzas y a transferir el conocimiento adquirido (Simonin, 1997). Asimismo, “la experiencia es solamente valiosa si las lecciones extraídas de la propia experiencia (tanto positivas como negativas) son internalizadas por la firma y se convierte en un saber hacer específico que puede ser usado como guía de las acciones futuras” (Simonin, 1997:1167).

Las empresas con más experiencia en alianzas, probablemente manifiesten una capacidad tácita de no sólo detectar oportunidades de alianzas más adecuadas sino también una mejor selección de los socios de la alianza, negociar eficazmente, mejorar el diseño de la alianza, y finalmente gestionarlas con mayor éxito a lo largo del tiempo. Así, cuanto mayor ha sido la experiencia previa de una empresa en la gestión de

alianzas, mayor incremento del valor de la acción se produce cuando esta compañía anuncia una nueva alianza. Como consecuencia, la experiencia en alianzas ha sido contemplada como uno de los más importantes factores en la creación de habilidades en la gestión de las alianzas y de influencia en el éxito de las mismas (Kale et al., 2001).

Así, Draulans et al. (2003) en primer lugar, establecen una relación positiva, aunque su curva es decreciente, entre el número de alianzas y el éxito de las mismas. No obstante, existe un límite en lo que los autores denominan “aprender haciendo”, concretamente a partir de la sexta alianza. Lo que viene a decir que la experiencia no incrementa el ratio de éxito indefinidamente. Para seguir aprendiendo de la experiencia quizás sea necesario institucionalizar y estructurar el aprendizaje dentro de la firma. De esta forma se alcanzará un escalón más en el éxito de las alianzas. A este escalón se refieren cuando hablan del concepto de la capacidad en la gestión de alianzas. Los autores determinan que para poder construir este escalón, se necesita formación, la cual permitirá la acumulación y difusión del conocimiento en alianzas. Además será necesaria la presencia de un especialista en alianzas para que se facilite el almacenamiento, integración y difusión de los conocimientos en alianzas.

Así, Lowik et al (2012) y relacionado con Draulans, establecen una relación también decreciente en forma de “U” invertida entre el número de alianzas fuertes (con vínculos consistentes) y la absorción de conocimiento por parte de las compañías que participan en las alianzas. Sin embargo, el punto de inflexión que convierte la relación en negativa podría posponerse si se consigue combinar elevados niveles de capacidades puente⁶ e innovación como base de la alianza.

Draulans et al. (2003) afirman que las firmas experimentadas se benefician particularmente del uso de un especialista en alianzas pero debe estar situado en la zona media del organigrama. Los cursos sobre alianzas son más útiles en las firmas no experimentadas en alianzas que en las experimentadas. Las firmas experimentadas en alianzas aprenden más de la comparación entre alianzas con otras firmas, mientras que las no experimentadas aprenden más de la valoración individual de las alianzas que han acometido.

⁶ Lowik et al (2012) definen la capacidad puente como los procesos y rutinas que se despliegan intencionalmente para establecer múltiples relaciones dentro de un relación individual y para aprovechar el conocimiento de estas múltiples relaciones.

Hoang y Rothaermel (2005) sugieren que los mecanismos estructurales, como por ejemplo una función dedicada a alianzas, son más eficaces en la construcción de la capacidad para la gestión de alianzas en las grandes empresas que en las pequeñas empresas.

Si bien es cierto que las grandes empresas pueden dedicar más recursos al diseño de una estructura dedicada a las alianzas que las pequeñas empresas. Según Liu y Ravichandran (2011) la organización puede designar a un empleado especializado en alianzas como responsable de capturar, codificar y actualizar el repositorio de conocimiento de forma diaria. Algunas compañías han creado el puesto del Responsable del Conocimiento quien supervisa la gestión interna del conocimiento (Zack, 1999). Otra opción es la creación de una unidad dedicada a la integración de la experiencia obtenida de alianzas anteriores (Kale et al., 2002) además de la gestión de las alianzas que se producirán en el futuro. Este conocimiento almacenado debería estar disponible dentro de la organización con el fin de que sirva de base de conocimientos para futuros participantes en una alianza.

Liu y Ravichandran (2011) proponen la celebración de reuniones periódicas o mecanismos informales basados en las redes interpersonales que permitan compartir este conocimiento.

2.1.2.3. El papel de las rutinas organizativas en la formación de capacidades en la alianza.

Nelson y Winter (1982) afirmaban que las empresas se rigen por las rutinas y que, una vez asentadas estas rutinas en el seno de la organización, las empresas pueden participar en actividades similares en varias ocasiones y mejorar estas rutinas. Parte de la función del aprendizaje consiste en construir las rutinas necesarias como resultado de la detección de errores y la corrección de los mismos (Argyris y Schon, 1978). Así, Lyles (1988) y Dyer y Singh (1998) sugieren que los beneficios que proporciona la experiencia deben ser convertidos en habilidades específicas en la formación y gestión de alianzas. Una vez que las empresas comienzan a entrar en procesos de alianzas, éstas deben internalizar y depurar las rutinas específicas relacionadas con la formación de estas asociaciones. Como consecuencia, cuantas más capacidades haya desarrollado una

empresa en la formación de alianzas, mayor probabilidad existirá en que inicie otras en el futuro (Gulati, 1999).

Zollo (1998) y Kale (1999) argumentan que las capacidades de la empresa se desarrollan sobre la base del aprendizaje gradual y realizando ajustes precisos sobre las actividades pertinentes del día a día en la empresa. Otros investigadores han sugerido que la organización también desarrolla capacidades mediante la sustitución o complementando dicho aprendizaje incremental por actividades de aprendizaje de orden superior o mediante la organización de actividades de aprendizaje a través de las cuales el conocimiento individual y de grupo está estructurado y coordinado dentro de la empresa. Algunos investigadores se han referido a estos principios organizativos como la “combinación de capacidades” de la empresa (Zander y Kogut, 1995) o como la “arquitectura de las competencias” (Henderson y Cockburn, 1994). En esencia, entienden a los procesos de la organización como aquellos que se utilizan para integrar y coordinar el conocimiento y la actividad a través de varias personas y subunidades dentro de la empresa.

Así, la arquitectura de las competencias son nuevas formas de recombinar las rutinas existentes en la empresas. Estos mecanismos se pueden poner en práctica en la medida en que las actividades se coordinen en un todo perfectamente integrado y gestionado de forma centralizada por un individuo o un equipo de coordinación (Kale et al., 2002).

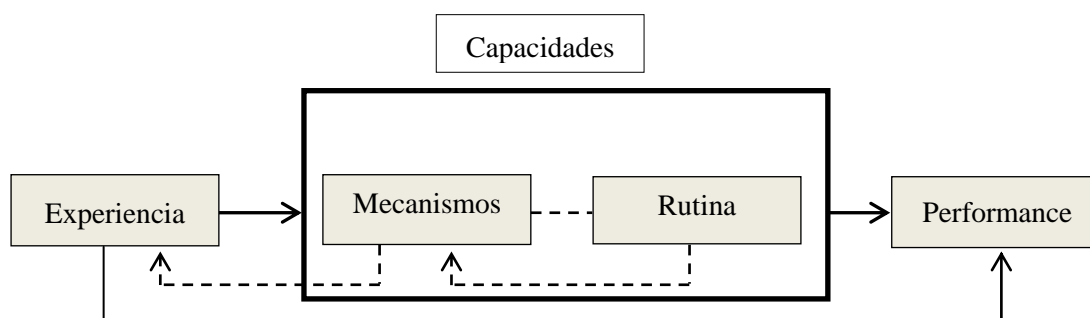
Heimeriks y Duysters (2007) centran su estudio en cómo una firma puede mejorar el resultado de sus alianzas a través del desarrollo de sus capacidades en alianzas. Simonin (1997) concluye que el resultado de una alianza está relacionado positivamente con la experiencia previa acumulada en alianzas por la firma, así, una firma debe primero internalizar la experiencia colaborativa antes de que las lecciones aprendidas sean útiles de cara a futuras alianzas. Kale et al. (2002) sugieren que el establecimiento deliberado de ciertos mecanismos de aprendizaje es necesario para que la experiencia ayude a mejorar los resultados de las alianzas. Estos mecanismos pueden repartir y dispersar el conocimiento adquirido a través de las alianzas. Nelson y Winter (1982) afirman que ciertos mecanismos de aprendizaje ayudan a transferir conocimiento a través de la firma e inducen a la creación de rutinas organizacionales. Así, las capacidades en alianzas se espera que medien entre la experiencia en alianzas de la firma y el resultado de la

misma (Heimeriks y Duysters, 2007). En esencia, consideramos que la capacidad en alianzas es un fenómeno de múltiples dimensiones. Así, los mecanismos de aprendizaje son los componentes básicos de las rutinas que a su vez constituyen la base de las capacidades en alianzas de las empresas (Dosi et al., 2000; Gittell, 2002; Zollo y Winter, 2002). Como resultado, las capacidades en alianzas de una firma están incrustadas en las rutinas (que son actividades repetitivas que una empresa desarrolla para desplegar sus recursos en las alianzas) y en los mecanismos de aprendizaje organizativos (Nelson y Winter, 1982; Helfat y Peteraf, 2003; Winter, 2003). Cuando se trata de la gestión de alianzas, los mecanismos de aprendizaje pueden ser representados por funciones –p.ej. departamento de alianzas-, herramientas –p.ej. formación alianza-, el control y los procesos de gestión –p.ej. medida de la alianza- y los actores externos –p.ej. el uso de consultores externos- (De Man, 2005).

Parece evidente que en un mundo tan globalizado como el actual, una de las vías a través de la cual las empresas logran adquirir nuevas competencias, desarrollar nuevos recursos y construir capacidades que le permiten alcanzar el éxito en su gestión, es el desarrollo de las alianzas estratégicas. No obstante, el hecho de aliarse no implica necesariamente la obtención de un beneficio de forma automática. Probablemente sea necesario que la empresa esté preparada para sacar el máximo provecho a la alianza y así logre alcanzar los objetivos que se había marcado previamente.

La alianza como fenómeno dinámico, requiere de unos mecanismos y rutinas no menos ágiles que permitan su gestión de forma eficiente. Si bien los mecanismos han sido más estudiados en la literatura (Heimericks y Duysters, 2007) (ver Figura 4), la identificación de las rutinas es un tema que requiere todavía mucha atención por parte de los investigadores interesados en la gestión de alianzas. Dada la dificultad de su operativización, ningún artículo ha identificado explícitamente el conjunto de rutinas necesario, aunque es posible identificar algunas prácticas o rutinas que aparecen de modo recurrente en la literatura.

Figura 4. Proceso de desarrollo de las capacidades en la alianza.



Fuente: Heimericks y Duysters (2007)

En la siguiente tabla (Tabla 1) se puede observar las relaciones de los factores clave de éxito con ciertas rutinas o prácticas.

Tabla 1. Factores clave de éxito vs rutinas organizativas.

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	RUTINAS / PRÁCTICAS / HABILIDADES
Correcta identificación y selección de socios	Proactividad (Sarkar et al, 2001) Capacidad relación interpersonal (Heimericks, 2005; Heimericks y Duysters, 2007; Cummings y Holmberg, 2012)
Negociación y estructuración	Adaptabilidad / Negociación / Flexibilidad (Doz, 1996; Halinen et al., 1999; Ariño et al., 2008; Dekker et al, 2013)
Dinámica de la relación (coordinación; resolución de conflictos, generación de confianza, adaptación a las condiciones...)	Adaptabilidad; aprendizaje; capacidad de relación interpersonal; coordinación/control; proactividad (Halinen et al., 2001; Parker et al., 2010; Lueg et al, 2014)
Protección de recursos clave	Coordinación/control; (Kogut et al., 1996; Puranam y Gulati, 2008; Anderson et al, 2015)
Transferencia de conocimiento o de capacidades hacia la empresa	Aprendizaje, coordinación (Teece et al., 1997; Dyer y Nobeoka, 2000; Schilke y Goerzen, 2010; Lowik et al, 2012; Castaldi et al, 2015)

Fuente: Elaboración propia

Así, para saber utilizar las alianzas de modo eficaz, es necesario, en primer lugar, saber buscar y encontrar, o ser encontrado, por el socio adecuado, lo cual no es una tarea exenta de dificultad. La capacidad de búsqueda de oportunidades (proactividad) y de relación interpersonal de los miembros de la empresa, así como su posicionamiento,

y el tipo de vínculos existentes, facilita el desarrollo de alianzas. Además, hace visible a la compañía y genera confianza de forma bidireccional en su entorno.

En segundo lugar, la existencia de los hábitos de coordinación que ayuden tanto al flujo de la información, del conocimiento que reside en el individuo y en el grupo, como a la comunicación abierta dentro y fuera de la organización, es fundamental para el buen fin de la alianza.

En tercer lugar, la dinámica inherente a la propia alianza y la generación de problemas o situaciones imprevistas que puedan surgir a lo largo de su ciclo de vida, hace necesario el desarrollo de cierta flexibilidad o capacidad de negociación que permita solventar de forma conjunta este tipo de situaciones de la forma más eficaz y ágil posible. Así, la habilidad para anticiparse a nuevos escenarios del entorno o a acciones y reacciones del socio es básica, precisamente para minimizar sus posibles consecuencias negativas y maximizar las positivas.

En último lugar, y no por ello menos importante, el aprendizaje organizativo se perfila como el pilar fundamental en la creación de las rutinas mediante la transferencia del conocimiento en la empresa. La mayor fuente de aprendizaje es la experiencia siempre que se establezcan de forma deliberada los mecanismos que permitan que los resultados de la experiencia permanezcan en la organización. Estos mecanismos de aprendizaje se basan en herramientas, funciones, actores externos y en el control y procesos de gestión.

En definitiva todos estos planteamientos requieren la intervención de personas que estén involucradas en la creación y gestión de los acuerdos de cooperación y con capacidad de decisión, como son los directivos de las empresas. Por ello, debemos prestar especial atención a los directivos y sus características, con el fin de conocer qué aspectos facilitan o dificultan la existencia de las rutinas organizativas, procesos o capacidades que a su vez desembocan en la capacidad de cooperar, capacidad relacional de las empresas, y en la generación de un capital social (recursos accedidos a través de la red de relaciones) clave para competir o para construir ventajas competitivas.

Así, en la medida en que una empresa sea capaz de generar y desarrollar determinado tipo de rutinas, será capaz de crear las capacidades necesarias para cooperar. Así pues,

si pensamos que la creación y desarrollo de estas rutinas es beneficioso para adquirir las capacidades en alianzas, quizás construyendo una función específica orientada hacia este fin dentro de la organización y prestando atención a la composición del equipo directivo, la orientación hacia el establecimiento de alianzas así como los resultados de las mismas, puedan ser mejorados.

A continuación realizaremos una revisión a través de las rutinas o prácticas organizativas relacionadas con el establecimiento y gestión de los acuerdos de cooperación.

A) Capital social y competencias relacionales.

Las “oportunidades” empresariales generadas por la pertenencia de las compañías a una determinada *red de relaciones* con otras organizaciones a la hora de explicar su propensión a colaborar es fundamental en el devenir empresarial (Gulati, 1999). Este posicionamiento en las redes existentes es visto como un activo que permite a las empresas obtener información valiosa acerca de la fiabilidad, las capacidades y la medida de la confianza de los socios potenciales (Mizruchi y Galaskiewicz, 1993; Gulati et al., 2002).

De acuerdo con Granovetter (1985:490) las "relaciones personales y las estructuras o redes de esas relaciones" están incrustadas en la actividad económica de la sociedad industrial moderna. Aunque las empresas son los principales actores en la vida económica, el papel de los individuos en el negocio real es fundamental. Como también lo es dentro de las redes informales y de las estructuras formales de la organización y en las relaciones entre las organizaciones (Marschan et al., 1996). En los mercados industriales, en particular, la importancia de los contactos interpersonales y las redes sociales entre compradores y vendedores son reconocidos desde hace tiempo (por ejemplo, Easton y Araujo, 1994; Turnbull, 1979). En una relación de negocios, las relaciones personales, son diferenciadas respecto a otras relaciones (Halinen y Salmi, 2001).

Halinen y Salmi (2001) explican que la forma a través de la cual las relaciones personales pueden influir en el devenir de una relación empresarial está dividida en dos, las funciones básicas y las funciones dinámicas. Las primeras se componen del

intercambio de información, la valoración, la negociación y adaptación y de la producción y transferencia de servicios. En cualquiera de estas funciones las relaciones personales pueden producir efectos positivos (promotor) o efectos negativos (inhibidor) en las relaciones empresariales. Las segundas funciones, las funciones dinámicas, tienen que ver con la evolución o fases por las que pasa cualquier relación empresarial. Estas fases son: la iniciación de las relaciones empresariales, la gestión de las crisis o problemas que puedan surgir en estas relaciones y la finalización de las relaciones empresariales. Dependiendo de si la aportación de los individuos es positiva o negativa, estas funciones dinámicas pueden convertirse en facilitadoras o bloqueadoras de la relación empresarial. Así, el individuo por ejemplo, puede gestionar correctamente una crisis de relaciones, mientras que también puede ser el causante de esta crisis.

El contexto social de la empresa incluye tanto lazos directos como indirectos con actores de la red (Ahuja, 2000). Además, el contexto incluye tanto las relaciones vinculadas con los recursos dentro de la organización como entre organizaciones distintas (Madhok y Tallman, 1998). Así, las relaciones interorganizativas de una empresa son valoradas como un recurso de ésta (Johnson y Scholes, 2000). Por tanto, en la medida en que el uso combinado de estos vínculos con otros recursos de la empresa, mejora la capacidad de respuesta al mercado, la flexibilidad productiva y la capacidad innovadora, entre otros aspectos, se puede decir que son fuentes de mejora de las capacidades internas de una organización. No obstante, para que este recurso pueda ser explotado la organización debe tener cierta capacidad relacional definida como su capacidad para interactuar con otras organizaciones. Así, percibir al contexto que rodea a una compañía solamente como el lugar hacia el que irán dirigidas el tipo de medidas relacionadas con la competitividad en productos o entendiendo a la empresa como proveedor del mercado, implica considerar de forma limitada el hecho de que existen oportunidades que una firma puede percibir a la hora de emprender acciones estratégicas y que estas acciones pueden estar influenciadas de diferentes formas por la estructura del contexto social donde se encuentra emplazada. Desde la ciencia de la sociología económica se ha demostrado de forma convincente cómo las relaciones de la empresa con la estructura social en la que se encuentra encajada pueden influir en sus acciones futuras (Granovetter, 1985). Se ha demostrado que los diferentes patrones

sociales en las relaciones de intercambio en los mercados, dan forma a un flujo de información (Burt, 1982; Baker, 1984).

Hakansson (1987) fue el introductor del concepto de *capacidad de red o capacidad relacional* y la define como: la capacidad de una empresa para mejorar su posición global en una red social (con respecto a los recursos y actividades) y su capacidad de manejar las relaciones individualmente con otras empresas.

Lorenzoni y Lipparini (1999) definen el concepto de ‘capacidad relacional’ como aquel que contiene a tres elementos fundamentales: la capacidad de absorber competencias de los demás, la capacidad de integrar y coordinar los aspectos técnicos de un gran número de empresas, y la capacidad de combinar las competencias existentes o generar nuevo conocimiento. Ritter (1999) lo denomina como ‘competencia en la red’. Una mayor capacidad de alianzas conduce a un mayor capital social y por lo tanto a una mejor posición competitiva y un mejor rendimiento (Beugelsdijk et al., 2003).

Ritter y Gemünden (2003) profundizan en el concepto denominado como *competencia⁷ relacional*. Los autores entienden por competencias relacionales a aquellas habilidades específicas poseídas por una compañía, las cuales le permiten sacar partido a las relaciones inter organizacionales que mantienen con sus clientes, proveedores, instituciones, competidores y en general con los denominados stakeholders⁸. Estas habilidades permiten a una compañía manejar, usar, y explotar las relaciones con otras compañías. Estas relaciones son contempladas como acuerdos a largo plazo mantenidos con un propósito funcional o que cumplen varias funciones y crean valor.

Beugelsdijk et al. (2003) inciden en el concepto de que la cultura organizacional⁹ influye en el desarrollo de determinadas capacidades sobre alianzas que permiten que la compañía se aproveche de los recursos que proporciona la red de relaciones en la que desarrolla su actividad. A esta red de relaciones los autores la denominan como el *capital social* de la empresa. El capital social se refiere a la red a la que pertenece un

⁷ Ritter y Gemünden (2003) la definen como los recursos y las condiciones previas, es decir, cualificaciones, habilidades, o conocimientos necesarios para la realización de determinada tarea sin considerar como se está ejecutando en la actualidad, así como utilizar estos recursos de forma efectiva.

⁸ Grupos de interés que mantienen algún tipo de relación con una organización.

⁹ Se define como el conjunto de prácticas de la organización que son vistas como características de esa organización y que distinguen a la misma de otras organizaciones. Captura la esencia de lo que la organización es y su forma de operar como una colectividad social (Meek, 1988).

individuo o una empresa. Desde la visión relacional se sostiene que la ventaja competitiva no sólo proviene de los recursos que posee la empresa, sino también de las capacidades difícilmente imitables integradas o pertenecientes a la red de relaciones que posee la empresa (Dyer y Singh, 1998).

Desde la perspectiva de Ireland et al., (2002) la red de relaciones que una empresa mantiene en su entorno se denomina *capital social*. Los autores entienden que se trata de un componente importante en el éxito de las alianzas estratégicas, aunque frecuentemente ignorado. La confianza es el fundamento por el cual el capital social puede ser aprovechado para lograr el éxito de la alianza. Comúnmente, el capital social es el producto de las relaciones que se han desarrollado través de interacciones entre las empresas a largo plazo. Si bien el capital social es un bien público o recurso de la organización, se construye a través de redes de relaciones personales. En las alianzas estratégicas, el capital social se desarrolla entre los representantes o interlocutores de la empresa al interactuar unos con otros. Por lo tanto, en ocasiones se refiere al capital relacional y es una característica única de cada cooperación y no de las empresas de forma individualizada (Kale et al., 2000).

El capital social puede servir de base para la formación de alianzas. Por ejemplo, las relaciones con otras firmas importantes, constituyen un recurso potencialmente valioso. Así, las empresas pueden buscar socios con importante capital social para obtener acceso a los recursos de la red (Chung et al., 2000). Mayor diversidad en términos de socios con los que formar alianzas crea más capital social (Baker, 2000). Además, la evidencia sugiere que el éxito de la alianza es una función de la calidad de relaciones entre los socios (Glaister y Buckley, 1999). Las relaciones basadas en la confianza mutua y las interacciones entre los representantes de los socios, tienden a producir capital social (Kale et al., 2000). El equipo directivo como actor principal en las relaciones de la empresa con su entorno, juega un papel fundamental en la formación de alianzas como fruto de su red de relaciones personales. Por ejemplo, las relaciones entre los directivos pueden afectar al grado de incorporación, por parte de la organización, de los recursos potenciales que proporciona una alianza. No obstante, las relaciones personales internas entre los directivos de la propia empresa pueden influir también en la propensión de la compañía a cooperar. Por ejemplo, nos referimos a la diversidad o la

aparición de líneas de falla que puedan afectar de forma determinante, tanto positiva como negativamente, a estas opciones estratégicas.

Las relaciones de confianza son la base para la gestión de alianzas y para maximizar su valor potencial. Por ejemplo, Tsai y Ghoshal (1998) encontraron que el capital social se relaciona positivamente con el grado de intercambio de recursos entre las organizaciones. Así, el capital social es un recurso que atrae a algunas empresas que tratan de acceder a la base de recursos de las redes de otras empresas. Por ejemplo, el capital social proporciona una mayor exposición a preservar los recursos que podrían utilizarse para desarrollar nuevas tecnologías. Ahuja (2000) expone que el capital social en las alianzas aumenta la probabilidad de producir avances tecnológicos radicales. El capital social también aumenta la probabilidad de éxito de la alianza estratégica debido a la confianza y la voluntad de compartir recursos entre los socios. La voluntad de compartir recursos puede ser necesaria para asegurar que ambos socios se beneficien de la alianza (Hitt et al., 2000). Como se señaló anteriormente, las empresas tratan de aprovechar sus recursos a través de las alianzas para lograr una ventaja competitiva y lo hacen mediante la búsqueda de socios con recursos que son complementarios a los suyos.

La confianza es el pilar básico sobre el que descansa la teoría de las redes sociales en la medida en que se desarrolla a partir experiencias pasadas y de las interacciones en curso. Se trata de un recurso importante de la organización que es producto de la reputación o la similitud entre los valores de los socios. La comunicación abierta y regular entre los socios, que son las características definitorias de las relaciones basadas en la confianza (Hitt et al., 2000), contribuyen a la evolución del comportamiento cooperativo (Volery y Mensik, 1998). A menudo, la confianza es un producto de experiencias previas de alianza que fueron positivas y de éxito (Ireland et al., 2002).

Kagami (2006) define al capital social como el conjunto de recursos incrustados en el interior, disponibles a través de, y derivados de la red de relaciones que posee un individuo u organización. Se trata de una definición que se acomoda tanto a la perspectiva privada como pública del capital social. Así, el autor establece que estos dos niveles de capital social (privado y público) están interrelacionados ya que cuando las conexiones privadas o individuales son activadas y por ende, compartidas con el resto

de la organización, entonces se convierten en relaciones sociales públicas. La propuesta central en esta visión del capital social es que las redes de relaciones son un recurso valioso para el individuo y la organización.

Son Inkpen y Tsang (2005) los que presentan las tres dimensiones del capital social. Éstas son la dimensión estructural, la dimensión cognitiva y la dimensión relacional. La primera consta de los vínculos de la red, la configuración de la red y la estabilidad de la red. La segunda dimensión se compone de los objetivos y cultura compartidos por los componentes de la alianza y la dimensión relacional se basa en la confianza mutua.

Sin embargo, Nahapiet and Ghoshal (1998) describen al capital social como un concepto bidimensional. En particular lo dividen en dos: (1) redes sociales y (2) capital relacional. Las redes sociales se refieren al número de lazos formales e informales que un individuo tiene. El capital relacional o la dimensión relacional del capital social se refiere a la naturaleza de las relaciones personales que un individuo ha desarrollado a través de una serie de interacciones y conexiones. El capital relacional puede ser utilizado para distinguir a los emprendedores de los que no lo son.

En particular, De Carolis et al. (2009) afirman que las redes sociales y el capital relacional no solo impactan directamente en el progreso de una nueva empresa, sino que también en la ilusión de control y en la propensión al riesgo. Concretamente el capital relacional está relacionado positivamente con la propensión al riesgo y a la ilusión de control, mientras que las redes sociales están positivamente relacionadas con la ilusión de control. Definiremos la ilusión de control como la estimación de un individuo de que sus destrezas, habilidades y conocimientos son adecuados para una situación particular. En situaciones de incertidumbre, la ilusión de control proporciona no sólo un sentido de certeza, sino también un grado de confort. Esto se debe a que las personas se convencen de que pueden controlar y predecir los resultados.

Según Gulati (1999) la información que proviene de las alianzas en las que ha intervenido la propia firma, fruto de su pertenencia a las denominadas redes sociales, puede propiciar la creación de nuevas alianzas en el futuro por tres vías. La primera, a través del acceso a la *información* de socios actuales o potenciales en referencia a sus capacidades y a su integridad. La existencia de una red social puede influir en el número de opciones disponibles de socios potenciales y en el atractivo de la propia firma hacia

los demás posibles socios. En segundo lugar, a través del *timing*, es decir, el tiempo conlleva tener información acerca de los posibles beneficios de establecer una alianza en el momento adecuado. Una empresa busca socios atractivos para aliarse, pero debe abordarlos en el momento preciso y anticiparse a las alianzas que buscan en otros lugares. Así, además de tener acceso a la información sobre los demás, el contacto estrecho resultante de alianzas anteriores asegura que los socios aprenden sobre las oportunidades conjuntas para establecer alianzas de una manera oportuna. En tercer lugar, las *referencias* indirectas provenientes de otras firmas con las que previamente se ha llevado a cabo una alianza. Estas firmas pueden proveer de información sobre otras compañías con las que se ha cooperado en el pasado incluso pueden haber realizado una alianza en común. Como resultante, dos firmas pueden aprender mutuamente en virtud de haber compartido uno o varios socios en común, quien puede haber introducido a otro o al menos haber avalado su credibilidad. De esta forma, una firma puede iniciar una alianza basándose en el hecho de que ambos han compartido socios en común.

De Carolis et al. (2009) explican que la red de relaciones incluye sentimientos de gratitud, reciprocidad, respeto y amistad. Al estar integrado en una red se promulga el conocimiento mutuo y el reconocimiento (Bourdieu, 1985). Son fuentes de información y oportunidades y en ciertas circunstancias pueden ser utilizados como una forma de condición social o reputación. Las redes han sido identificadas como importantes para el crecimiento sólido, proporcionan legitimidad y la prevención del fracaso. Las redes conectan al empresario con las oportunidades críticas para el éxito de una empresa y proporcionan apoyo, credibilidad y contactos. Este efecto es fundamental en las empresas familiares, que desarrollan su actividad muy ligada al entorno regional.

El potencial de una empresa para crear una ventaja competitiva no depende únicamente de sus propios recursos, sino también depende de sus relaciones con otras empresas. A este potencial se le denomina como *renta relacional* y se define como un beneficio superior al normal generado conjuntamente en una relación de intercambio que no puede ser generado por la empresa de forma aislada y sólo puede ser creada a través de la articulación de las aportaciones de los socios de una alianza específica (Beugelsdijk et al., 2003).

Aspecto fundamental en el proceso de las alianzas es la elección del socio, ya que una mala elección es la razón que explica muchos fracasos en la formación de alianzas. Esta selección se basa en las denominadas 4 C's que son la compatibilidad, capacidad, compromiso y control (Kanter, 1994; Faulkner, 1995; Hagen, 2002). Algunos autores han sugerido que a estos cuatro factores debería añadirse la confianza en el socio como quinto elemento que determinará el que una alianza tenga mayor o menor duración (Howarth et al., 1995; Hitt et al., 1996; Medcof, 1997; Das y Teng, 1998; García-Canal et al., 2002).

Las organizaciones son instituciones sociales, lo que significa que para conseguir obtener valor de sus empleados, se han de basar en su capacidad de aplicar sus conocimientos individuales con fines comerciales. A su vez, los empleados se benefician del crecimiento y el desarrollo que acompaña a su trabajo, así como la remuneración que perciben por ello. En el siglo XXI ante un complejo entorno competitivo, los conocimientos desarrollados en las organizaciones a través de esta beneficiosa relación mutua, es uno de los pocos recursos que pueden ser una fuente permanente de ventaja competitiva (Birkinshaw, 2001). Estas relaciones de beneficio mutuo que se crean a largo plazo, generan un depósito de conocimientos competitivos en las organizaciones (Tsai, 2001). Este conocimiento es tan o más importante desde el punto de vista de los beneficios sostenibles, como el capital financiero (Earl, 2001).

Una crítica sistémica a la orientación relacional es su imperfección debido al temor al oportunismo, que crea un problema fundamental en la salvaguardia de las relaciones en las que los socios han de realizar inversiones específicas (Williamson, 1987). La garantías formales e informales, son los mecanismos adecuados para minimizar la amenaza de comportamiento oportunista en las relaciones interinstitucionales, e incluso pueden complementarse una a la otra (Poppo y Zenger, 2002). Las habilidades en el manejo de las asociaciones, así como la disponibilidad y la voluntad de los socios de elegir, debería dar lugar a asociaciones que creen valor en beneficio de todos los socios (Madhok, 2002).

Lo que parece evidente es que las relaciones personales tienen la repercusión suficiente como para ser consideradas como recursos clave en sí mismos. Esta

capacidad puede ser una fuente de ventaja competitiva para la empresa que la posea y por lo tanto pueda ser determinante en el resultado de una compañía.

Así, el inicio, desarrollo y terminación de la relación entre dos compañías, se ve claramente influenciada por las relaciones interpersonales existentes o de nueva creación. Entonces, si entendemos a la alianza estratégica como una más de las relaciones empresariales existentes, podemos afirmar que puede verse influenciada por la capacidad de relación personal que los socios puedan desarrollar.

La orientación relacional incrementa la visibilidad de la compañía, lo que facilita que sea objeto de ofertas de colaboración por parte de otras compañías a la búsqueda de un socio. Además, convierte en más atractiva a la compañía y puede generar confianza ante socios potenciales.

B) Aprendizaje.

El aprendizaje organizacional ha sido calificado por la literatura como el factor clave en la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Dyer y Nobeoka, 2000). Por ejemplo, Teece et al. (1997) han propuesto desde el enfoque de las “capacidades dinámicas”, que para una empresa la capacidad de aprender continuamente, adaptar, y mejorar sus posibilidades es la clave para el éxito competitivo. Otros estudiosos sugieren que el papel clave de la empresa es la creación, almacenamiento y la aplicación del conocimiento (Kogut y Zander, 1992; Conner y Prahalad, 1996; Grant, 1996) en lugar de simplemente reducir los costes de transacción (Coase, 1937, Williamson, 1987). Así, von Hippel (1988) propone que los clientes y proveedores de una empresa son sus fuentes básicas de ideas innovadoras. En esta misma línea, Powell et al. (1996) afirma que en la industria biotecnológica la localización de la innovación es la red, no la empresa de forma individual.

Las organizaciones que son eficaces en el "aprendizaje" han desarrollado rutinas que les permiten desarrollar con eficacia, almacenar y aplicar nuevos conocimientos de manera sistemática (Nelson y Winter, 1982; Cohen y Levinthal, 1990; Nonaka, 1994). Nelson y Winter (1982) sostienen que las rutinas organizacionales son la esencia de la empresa y que el aprendizaje organizacional se espera que acontezca cuando las empresas desarrollan las rutinas de adaptación, que permiten a la empresa modificar las

rutinas existentes basándose en el nuevo conocimiento. Otros estudios también observan al aprendizaje organizacional como una rutina dependiente de la historia de la empresa (Levitt y March, 1988). Siguiendo a Grant (1996), Dyer y Nobeoka (2000) definen a la rutina de aprendizaje como un patrón regular de interacciones entre individuos que permiten la transferencia, recombinación o creación de conocimientos especializados. En conjunto, estas rutinas pueden ser vistas como una capacidad en el manejo de los flujos de conocimiento en las redes entre empresas (Lorenzoni y Lipparini, 1999).

El conocimiento está dividido en dos tipos: explícito o información y el tácito o saber hacer (Kogut y Zander, 1992). La información es definida como el conocimiento fácilmente codificable que pueden ser transmitido sin pérdida de integridad una vez las reglas sintácticas necesarias para descifrarlo se conocen. “La información incluye los hechos, proposiciones axiomáticas, y los símbolos” (Kogut y Zander, 1992:386). En comparación, el saber hacer implica un conocimiento que es tácito, complejo y difícil de codificar (Nelson y Winter, 1982; Kogut y Zander, 1992; Szulanski, 1996). Las propiedades del saber hacer sugieren que, en comparación con la información, el saber hacer es más probable que produzca ventajas sostenibles (Nonaka, 1994).

Entendemos por eficiencia a la velocidad y la facilidad con la que miembros de la red puede encontrar y acceder a conocimiento valioso dentro de la red. Algunos tipos de conocimiento (por ejemplo, explícito) puede ser fácilmente codificado y trasladado (por ejemplo, a través de reuniones), mientras que otros tipos de conocimiento (por ejemplo, tácito) requieren una interacción intensa y es probable que sean transferidos con éxito sólo en un grupo pequeño ubicado en el lugar específico donde el conocimiento se utiliza. Así, la red probablemente tendrá que crear lazos multilaterales entre los miembros (y una variedad de procesos de transferencia de conocimiento) para reducir los costes de búsqueda e incrementar la velocidad y la facilidad con la que tanto explícitamente como implícitamente se transmite el conocimiento entre los miembros (Dyer y Nobeoka, 2000).

En resumen, el éxito en el intercambio de conocimientos en una red de empresas se basa en la creación de métodos para (1) motivar a los miembros a participar y compartir abiertamente conocimiento valioso (y evitando los efectos secundarios indeseables de los competidores), (2) evitar las actitudes oportunistas y (3) reducir los costes asociados

con el descubrimiento y el acceso a diferentes tipos de valiosos conocimientos (Dyer y Nobeoka, 2000). Además, demuestran que la red a la que pertenece una empresa puede ser más efectiva que la propia empresa en la generación, transferencia, y recombinación del conocimiento. La explicación se basa en que existe mayor diversidad de conocimiento en la red que en la firma. La creación y mantenimiento de una *identidad* para la red, así como una infraestructura que apoye la transferencia de conocimiento, son claves para aprovechar esa diversidad de conocimiento que reside en la red.

Una posible solución a estos dilemas viene dada por la creación de un alto nivel de interconexión o fuerte red de lazos, con la que los miembros se identifican plenamente y donde hay reglas claras para la participación en las actividades de intercambio de conocimientos en la red. Esto es debido a que la existencia de estos lazos bien definidos y redundantes facilite a los miembros de la red localizar el conocimiento valioso, y los vínculos fuertes crean la confianza necesaria para facilitar la transferencia de conocimiento tácito. Cuando esto ocurre decimos que la empresa ha generado capital social a través de su capacidad relacional. Quizás lo más importante, es que la producción del conocimiento se considere como propiedad de la red en lugar de propiedad de la empresa individual.

La teoría del aprendizaje organizacional y la economía evolutiva se pueden clasificar en dos direcciones: (1) los que contribuyen a la investigación del aprendizaje de alianzas entre empresas y la generación de rentas específicas obtenidas a través de la relación (Dyer y Singh, 1998; Madhok y Tallman, 1998; Khanna et al., 1998) y (2) aquellos que examinan el aprendizaje en alianzas dentro de las empresas y la generación de rentas específicas (Simonin, 1997; Kale et al., 2002; Sarkar et al., 2001). Del mismo modo, Hamel (1991) se refiere a la adquisición de conocimientos, y a la internalización del conocimiento, respectivamente, y Leonard-Barton (1995) distingue entre el aprendizaje dentro y fuera de la empresa.

El primer grupo de estudios sobre todo fijó su análisis en la adquisición de capacidades a través de las alianzas y la medida en que las empresas aprenden a cooperar entre sí, por ejemplo Bleeke y Ernst (1991, 1995); Makhija y Ganesh (1997); Inkpen y Dinur (1998). Por otra parte, Kumar y Nti (1998) analizaron las diferencias entre los socios con respecto al impacto de la capacidad de absorción de la recompensa

en la colaboración. Por su naturaleza se centran en las relaciones individuales y la unidad de análisis es la alianza individual.

El segundo grupo de estudios mira hacia las fuentes internas de las capacidades. En vez de examinar la influencia de los antecedentes específicos respecto de rendimiento de la alianza, este grupo de estudios, analiza los procesos dentro de la empresa que alimentan la difusión del conocimiento y su integración (por ejemplo, Henderson y Clark, 1990; King y Zeithalm, 2001; Carlile y Rebentisch, 2003). La experiencia y las capacidades de la alianza son a menudo la explicación de las diferencias persistentes entre el rendimiento de las empresas (Heimeriks et al., 2007).

Relacionado con el impacto del aprendizaje fruto de las experiencias previas en adquisiciones, Bettinazzi y Zollo (2015) hablan de que las estrategias de adquisición tienen doble efecto sobre la capacidad de una empresa para aprender de su anterior experiencia y hacer uso de los conocimientos que ha acumulado. Cuando la tarea principal a desarrollar por la empresa está lo suficientemente cerca de las experiencias previas de adquisición que han emprendido en el pasado, puede aprovechar el efecto de la experiencia positiva acumulada sobre el desempeño de la tarea. A la inversa, cuando la tarea principal está lejos de sus eventos anteriores de colaboración, las empresas se benefician menos de la experiencia previa e incluso pueden correr el riesgo de dañar su rendimiento. En este sentido, la participación de los grupos de interés (stakeholders) puede fomentar la creación de experiencias de uso limitado: puede ser particularmente beneficioso en caso de acciones de explotación, pero para las actividades exploratorias puede representar una carga inútil.

En referencia al contexto, los autores explican que el nivel de experiencia previo en una tarea puede ser beneficioso, neutral, o incluso perjudicial dependiendo del contexto de la organización en el que la experiencia se ha acumulado, y en lo familiarizada que esté la empresa con la tarea que va a desarrollar. Los autores insisten en la importancia de la comprensión de los contextos en los que la estrategia de participación puede ser útil y en los que vale la pena evitarlos. En concreto, los acuerdos con grupos de interés pueden conducir a resultados positivos cuando se utilizan en entornos limitados, pero son menos útiles en entornos complejos y nuevos. Esto se alinea con las conclusiones de Bettinazzi (2014) sobre la limitada capacidad de uso de conocimiento adquiridos de los

stakeholders: cuando el contexto es familiar a la empresa (y sus grupos de interés), las estrategias de colaboración pueden fomentar actuaciones exitosas, pero cuando el contexto es extraño, los acuerdos de colaboración con los stakeholders pueden ser inútiles o incluso perjudiciales.

Aunque existen enfoques divergentes, parece que se puede aprender más del entorno (clientes, proveedores, la red) que de la propia empresa. La clave es alimentar el concepto de identidad o pertenencia, evitando como consecuencia el comportamiento oportunista, motivando a los miembros y reduciendo los costes de acceso al conocimiento. No obstante cuando la empresa se desenvuelve en un entorno familiar o conocido los acuerdos de colaboración producen unos efectos positivos sobre el desempeño de la empresa. A su vez, las experiencias de colaboración pasadas relacionadas con la actividad principal de la compañía y cercanas en el tiempo, también pueden provocar efectos positivos sobre el desempeño de la organización.

Heimeriks et al. (2007) explican qué papel juega dentro de las empresas el desarrollo de la capacidad de alianza. Los autores afirman que parece que los resultados de Kale et al. (2002) deben ser depurados ya que no es tanto la función o departamento dedicado a la alianza lo que explica la heterogeneidad de rendimiento en las alianzas, es más bien el conocimiento y la transferencia de conocimientos en una alianza a nivel de grupo lo que engendra una capacidad de empresa en su conjunto para gestionar alianzas. En segundo lugar, las rutinas son recursos que explican la heterogeneidad del rendimiento en las alianzas. Los mecanismos de aprendizaje institucionalizados son más favorables a mejorar el rendimiento de la alianza. Winter (2003, p.993) subraya que no es necesariamente ventajoso desarrollar "una capacidad dinámica en alianza". Sin embargo, parece que en los entornos altamente dinámicos y complejos como son las alianzas, cabría esperar que la creación de unos patrones de actividades que estén incrustados en la infraestructura de una empresa, puede ser ventajoso porque alimenta soluciones flexibles y creativas (Miner et al., 2001).

El aprendizaje es un factor clave para la obtención de ventaja competitiva sostenible, incluso por encima de la reducción de los costes de transacción. Algunos autores afirman que el conocimiento y su difusión son más importantes que la existencia de una estructura para gestionar alianzas.

Las empresas eficaces en el aprendizaje han desarrollado rutinas para desarrollar, almacenar y aplicar nuevos conocimientos. Se aprovecha mejor el conocimiento, tanto el que entendemos como información (explícito) como el saber hacer (implícito) cuando las empresas desarrollan las “rutinas de adaptación” para adaptarse al nuevo conocimiento.

Zollo y Winter (2002), dando relevancia al aprendizaje organizacional, argumentan que las capacidades dinámicas surgen de los procesos de aprendizaje. Identifican tres importantes mecanismos de aprendizaje que están involucradas en el proceso de establecimiento de las capacidades dinámicas. El primer proceso es la acumulación de experiencias de los recursos dentro o fuera la firma, tales como las experiencias de los empleados o experiencias de socios comerciales o clientes. El segundo paso se refiere la articulación del conocimiento y contiene la creación del conocimiento de diferentes experiencias individuales. Esta transformación es necesaria para permitir el aprendizaje organizacional. Por último, este conocimiento tiene que ser codificado en los manuales, herramientas web, o bases de datos. Estos procesos de aprendizaje, que son la base para el desarrollo de capacidades dinámicas, abarcan a la firma en su conjunto. Por lo tanto, el conocimiento y las habilidades no son normalmente almacenados en un único departamento o incluso una sola persona, suelen estar distribuidos en los distintos departamentos a lo largo de toda la empresa.

Un concepto importante relacionado con las capacidades dinámicas es el concepto de la *capacidad de absorción* de una empresa (Madhok y Osegowitsch, 2000). Cohen y Levinthal definen a la capacidad de absorción como "la capacidad de una empresa en reconocer el valor de lo nuevo, la información externa, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, siendo todo ello fundamental para su capacidad de innovación"(1990, p.128). Por otra parte, March (1991) sostiene que la exploración y la explotación son procesos importantes en el aprendizaje de la organización. Estos procesos de aprendizaje parecen ser importantes en el caso de las alianzas, ya que las alianzas implican la exploración de nuevas oportunidades de negocios junto con sus asociados, así como la explotación de estas oportunidades. Para configura procesos permanentes alrededor de la exploración y explotación a través de alianzas, estas consideraciones analíticas llevan a la conclusión de que las firmas necesitan capacidades específicas en

alianzas. Estas capacidades en alianzas garantizan el desarrollo de la explotación y exploración de una compañía y, por tanto, su capacidad de absorción.

En esta internalización de los conocimientos, juega un papel fundamental el individuo. Así, Nonaka y Tekeuchi (1995) dicen que el saber hacer colaborativo representa a la cultura de toda la empresa y a la experiencia, las cuales alcanzan a los departamentos, a los individuos y perviven en el tiempo. También, en la misma línea es Simonin (1997) el que afirma que los conocimientos técnicos de colaboración representan a la cultura de toda la organización y a la experiencia, los cuales traspasan a los individuos, a los departamentos, y al tiempo. En esta definición están muy bien combinadas las principales hipótesis sobre la capacidad de alianza, es decir que esta capacidad es importante en todas las fases de una alianza, que no solo reside en la organización sino también en sus individuos y que no se limita a un departamento de la organización, sino que además impregna las diferentes partes de la organización, como la alta dirección, gestión de recursos humanos y los departamentos funcionales.

Mediante la participación en alianzas las firmas pueden desarrollar capacidades para la formación de más alianzas, y lo hacen mediante la acumulación histórica de procesos de aprendizaje (Barney, 1991). Las alianzas son complejos acuerdos organizacionales que pueden requerir múltiples niveles de aprobación interna, búsqueda en la identificación de los socios, evaluaciones detalladas para la ratificación de los contratos, y considerable esmero del equipo directivo por mantener la asociación (Ring y Van de Ven, 1994).

Debido a los importantes retos, asociados a la formación de alianzas a los que se debe enfrentar el equipo directivo, la posesión de las capacidades para la formación de alianzas puede ser un catalizador importante para las firmas cuando consideren nuevas alianzas. Un importante fundamento para la formación de capacidades en alianzas, es el aprendizaje extraído de la experiencia previa (Gulati, 1999). Esta capacidad de absorción va a depender, entre otras cosas, de la predisposición del equipo directivo hacia lo nuevo, que a su vez estará condicionado por el nivel y tipo de relaciones que mantienen entre sus miembros.

Dada la creciente tendencia hacia la formación de alianzas o acuerdos de colaboración entre empresas, debido entre otras causas, a la globalización, Simonin

(1997) considera que sería importante examinar si las empresas aprenden del éxito y del fracaso de los acuerdos de colaboración y aplican esas lecciones a las nuevas alianzas que emprenden. Hill y Hellriegel (1994) consideraban que el bajo ratio de fracaso que se daba en los acuerdos de colaboración en la industria del petróleo podía estar relacionado con el hecho de que los directivos habían aprendido lo esencial de la colaboración. Sin embargo, existen multitud de ejemplos en los que a pesar de que las compañías habían desarrollado innumerables acuerdos de colaboración, el resultado medio de los mismos era demasiado decepcionante.

Según Kale et al., (2002) la capacidad, en referencia a la alianza, se basaría en la eficacia de la empresa en capturar, compartir y difundir el saber hacer en la gestión de las alianzas. Este saber hacer habría sido adquirido por la firma a través de sucesivas alianzas en el pasado. En la medida en que las empresas participan en las alianzas, pueden crear patrones estables y repetitivos. Estos patrones pueden convertirse en las denominadas rutinas de la gestión del conocimiento que forman la base para la creación de capacidades en alianzas. La forma en que las organizaciones pueden capturar, integrar, y diseminar el saber hacer en la gestión de las alianzas es a través de la creación de una unidad organizacional responsable de la captura de la experiencia previa en gestión de alianzas.

En esta línea, diversos autores proponen que la organización necesita invertir en un mecanismo deliberado de aprendizaje (Zollo y Winter, 2002) con el fin de compartir la experiencia previa en alianzas y mejorar su resultado (Kale y Singh, 1999; Kale et al., 2002; Draulans et al. 2003; Heimeriks y Duysters 2007; Kale y Singh 2007). Kale et al. (2002) lo denominan como la “*función dedicada a la alianza*” (FDA).

Partiendo de la existencia de una relación positiva entre la estructura FDA en una empresa y el éxito en las alianzas que acomete, Kale y Singh (2007) establecieron que la existencia de lo que los autores denominan como el *proceso de aprendizaje sobre alianzas* podía mediar entre la FDA y el éxito en las alianzas emprendidas por una firma (Ver Figura 5). De esta forma establecen un vínculo adicional indirecto, aunque parcial, entre la FDA y el éxito en las alianzas. Así este proceso de aprendizaje se encargaría de articular, codificar, compartir e internalizar el saber hacer colaborativo en la gestión de las alianzas dentro de la organización. Este proceso está dirigido hacia el aprendizaje, la

acumulación, y a movilizar la gestión de conocimientos técnicos en alianzas para desarrollar las habilidades de una empresa en la gestión de una alianza. Así, los autores sugieren que la FDA está positivamente relacionado con lo que aprende una empresa de una alianza, y este proceso de aprendizaje en parte media entre la relación entre la FDA y el éxito de la alianza.

La FDA lleva a un éxito mayor, porque de entre los muchos beneficios que aporta la alianza, uno de ellos es su potencial para actuar como un punto clave para el aprendizaje y el aprovechamiento de las lecciones de la gestión de las alianzas y la aportación de conocimientos técnicos que mejoran las habilidades de una empresa en alianzas. En consecuencia, el proceso de aprendizaje tiene un impacto directo en el éxito de la alianza de las empresas, y además media entre la relación existente entre la FDA y el éxito de la alianza.

En cualquier caso, no debemos olvidar que la existencia de la FDA en el seno de una compañía no implica necesariamente que todas las alianzas que inicie vayan a finalizar de forma exitosa. La FDA es una herramienta más, que funciona fundamentalmente como centro de coordinación del aprendizaje, que a su vez es el pilar fundamental en la creación y desarrollo de las rutinas organizativas relacionadas con la capacidad de cooperar. Así, la FDA puede ser importante pero no imprescindible para que una empresa mejore su capacidad de alianza y aproveche al máximo los acuerdos de cooperación. La base del éxito o fracaso estará en realidad, en función de las rutinas que la propia empresa ha sido capaz de crear.

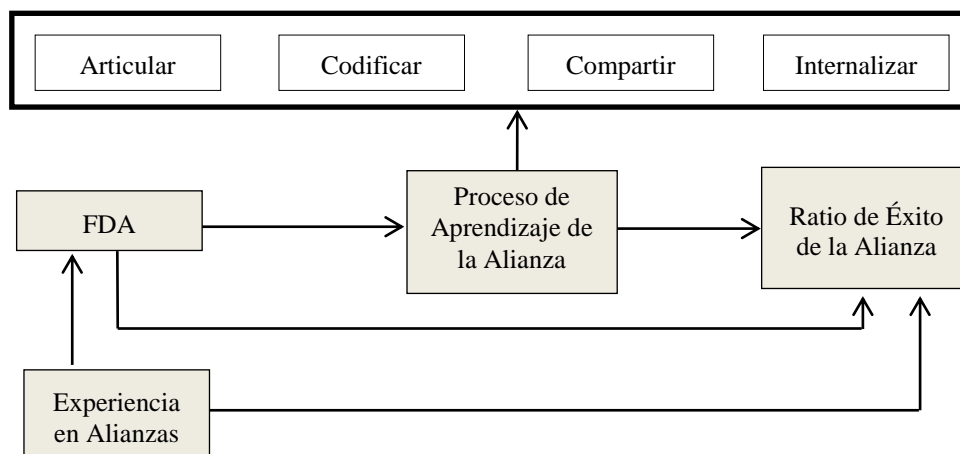
Además, no todas las empresas tienen los recursos necesarios para dedicarlos a establecer una FDA exclusivamente destinada a este fin. Así, según Cao y Zhang (2011) para las pequeñas empresas, las alianzas permiten la creación de valor conjuntamente con sus socios, pero el aprendizaje interfirma y el conocimiento conjunto son difíciles de internalizar o transferir a otras áreas del negocio debido a su pequeña escala y el alcance de las operaciones. En otras palabras, la alianza no puede lograr casi ningún beneficio que no esté relacionado con la propia ventaja que aporta la colaboración, y por lo tanto podría no tener ningún impacto directo en los resultados de la empresa. Sin embargo, para las empresas medianas y grandes, es más fácil internalizar y transferir lo que han aprendido de la colaboración a otras áreas relacionadas del negocio, debido a

que realizan actividades más diversificadas y al mayor alcance de sus operaciones. Estos efectos secundarios generan beneficios en los socios y, por tanto la alianza impacta directamente en los resultados empresariales así como mejora indirectamente el desempeño de las empresas a través de la creación de valor de forma conjunta con sus socios.

Por tanto, es necesario comprender las rutinas que componen la capacidad de gestión de alianzas para identificar esta capacidad en cualquier tipo de empresa, con independencia de que tenga o no una función dedicada a alianzas.

En la Figura 5 se establecen las relaciones existentes entre la FDA, la intermediación del proceso de aprendizaje y el éxito en las alianzas.

Figura 5. Relación entre FDA y el éxito en las alianzas.



Fuente: Kale y Singh (2007)

C) Adaptación / Negociación / Flexibilidad.

En la descripción de las competencias básicas de la alianza de Corning, Day (1995) incluye la capacidad de seleccionar y negociar con los socios potenciales y la capacidad de planificar cuidadosamente la mecánica de la alianza. Simonin (1997) se refiere a la negociación y a la búsqueda del saber hacer de los socios, como parte del constructo “competencia en alianzas”. Lambe y Spekman (1997) incluyen la habilidad de la exploración del socio, de su selección y la habilidad de negociación, así como la planificación de estas habilidades en las alianzas.

Halinen et al. (1999) de acuerdo con el modelo de relaciones propuesto por Hakansson y Johanson (1985), observan a la redes de empresas como estructuras formadas por tres elementos básicos y sus conexiones: actores empresariales, actividades y los recursos. Los lazos entre los actores, la vinculación entre las actividades y la relación entre los recursos, obliga a las empresas a permanecer juntas, creando interdependencia entre ellas y estabilidad en el mercado. En las relaciones empresariales, las dos partes habitualmente se adaptan a la otra, es decir, cambian su comportamiento hacia el otro. Estos continuos cambios en las relaciones ocurren debido a las interacciones entre las partes. Los cambios atañen a los actores, actividades y a los recursos que se encuentran vinculados entre las dos firmas.

La alianza estratégica permite la interacción organizacional entre dos o más firmas a lo largo de la cooperación, promoviendo la creación de patrones de evolución conjunta entre esas firmas. La alianza se caracteriza por la existencia de dos poderosas fuerzas, la capacidad de adaptación y la inercia colaborativa. Doz (1996) establece cuales son las condiciones iniciales sobre las que gira el proceso de alianza, y estas son: la definición de las tareas, las rutinas organizativas de los socios, el modo de comunicación entre los socios y las expectativas de los socios. La capacidad de adaptación se basará en cómo la firma puede acomodarse a las modificaciones que se produzcan en estas condiciones iniciales. Lavie et al. (2012) prestan especial atención al papel de las rutinas organizativas de los socios en las alianzas no participativas. Así, afirman que la capacidad de los socios para fomentar la confianza, la integración y el compromiso depende de la alineación de sus rutinas organizativas. Las rutinas no son fácilmente modificables a voluntad, por lo que los mecanismos relacionales sufren cuando las rutinas de trabajo internos de los socios difieren y por lo tanto este hecho afecta al desempeño de la alianza. Dado el carácter periférico y transitoria de la mayoría de las alianzas no participativas y la eficiencia lograda siguiendo rutinas establecidas (Hannan y Freeman, 2010), los socios pueden carecer de motivación para modificar las prácticas de modo que las diferencias en sus rutinas de trabajo internos es probable que persistan. No obstante, si los socios son capaces de reconocer estas diferencias organizativas, es más probable que puedan atenuar los efectos negativos de los conflictos, construir confianza y eventualmente elevar el resultado de la alianza.

El primer factor a tener en cuenta para que una firma actúe o reaccione, es que perciba que se han modificado las condiciones iniciales. Por lo tanto la evaluación y examen continuados de cómo van evolucionando las condiciones iniciales en cuanto a su equidad y eficiencia es básico. Si el resultado del análisis desvela que se han producido desviaciones sobre las condiciones iniciales, la firma llevará a cabo las correcciones necesarias para reequilibrar la relación con el fin de evitar la aparición de conflictos. En el caso de que los conflictos aparezcan, serán importantes tener previstos los procedimientos de resolución de conflictos (Doz, 1996).

Según Ariño y de la Torre (1998) la buena o mala evolución de la alianza no depende exclusivamente de las condiciones iniciales. Los cambios a lo largo de la vida de la misma pueden mejorar o empeorar su desenlace. Además las repetidas interacciones entre los socios facilitan que se aprenda el uno del otro, estimulando que se logre el reequilibrio en la relación cuando éste sea necesario. En todo caso los conceptos calidad de la relación y el compromiso con el socio se alimentan mutuamente, facilitando a su vez el reajuste y reevaluación de la relación. En cualquier caso una alianza y las relaciones entre socios no pueden ser analizadas de forma aislada. Deben estudiarse teniendo en cuenta los cambios en el entorno y en el contexto estratégico.

Según Halinen et al. (1999) se pueden producir dos tipos de cambios en las relaciones entre los socios de una alianza. El primero es denominado como *cambio limitado* y hace referencia a la variación en la intensidad de las relaciones directas establecidas por parte de la empresa con otras firmas sin afectar a otras relaciones indirectas con el resto. El segundo tipo de cambio es el llamado como *cambio conectado*, el cual influye no solo en las relaciones directas de la firma con otras, sino también produce efectos en las relaciones de terceros que aparentemente no se encuentran vinculados de forma directa con el factor que ha originado el cambio. El carácter de la relación puede cambiar o en caso extremo la relación podría disolverse y en su lugar pueden surgir nuevas relaciones. Hertz (1993:271) lo denomina “efecto dominó”.

El cambio en las relaciones de una empresa suele ser visto como un proceso evolutivo. Se trata de un *cambio gradual e incremental* con el que los actores interactúan y al que se adaptan paso a paso. Sin embargo, la existencia de determinadas

situaciones como las quiebras, adquisiciones, fusiones, etc. introducen el concepto de *cambio radical o revolucionario*. En términos de relaciones empresariales, las estructuras como, los lazos entre los actores, la vinculación entre las actividades y la relación entre los recursos, se ven alteradas de forma importante durante los periodos de cambio radical. Estos periodos implican cambios radicales en las relaciones con otras compañías, llegando a romperse o al establecimiento de una relación nueva. Esto puede ocurrir cuando un actor desaparece de la red junto con las relaciones que mantenía con otros actores. Al mismo tiempo puede aparecer otro actor en la red que inicie relaciones con los existentes. No obstante, la red de relaciones tiende a mantenerse estable debido a la interdependencia de los actores, actividades y recursos, los cuales actúan como una fuerza mayor (Halinen et al., 1999).

Sin embargo, el que un evento o situación sea considerada como crítico o no, depende de la percepción e interpretación de los actores. Es decir, la percepción y la intención de los actores son decisivas para que se produzca el cambio. La realidad industrial está siendo construida continuamente por los actores humanos relacionados con los negocios (Berger y Luckmann, 1993). Las acciones tomadas por las compañías dentro de sus relaciones de negocios, y el grado en que esas acciones son recibidas y afectan a otras relaciones conectadas, determina en última instancia cómo esos cambios afectan a las relaciones de negocios. En definitiva, dependiendo de la percepción de los individuos - de cómo ellos ven el contexto empresarial y sus interdependencias, y sus posibilidades de conseguir sus objetivos en ese contexto - algunos eventos son considerados importantes y requieren de rápidas acciones de la compañía, mientras que otros son percibidos como menos importantes, lo que permite que la inercia habitual pase al primer plano (Halinen et al., 1999).

La literatura sobre alianzas hace hincapié en la formación y finalización de los acuerdos de colaboración sin prestar demasiada atención a la fase intermedia. Sin embargo, Doz y Hamel (1998) determinan que la forma en que una empresa gestiona una alianza a lo largo del tiempo será el más importante condicionante de que la alianza termine en éxito o fracaso. Se trata por lo tanto de un proceso dinámico (Deeds y Hill, 1999). Ariño et al. (2008) afirman que en la capacidad de adaptación de las empresas a la evolución de sus relaciones con otras firmas es fundamental el perfil que una empresa

posea. En concreto los autores hacen referencia al tamaño de la compañía como el factor determinante a la hora de renegociar los acuerdos de colaboración o alianzas una vez que la colaboración ya se ha puesto en marcha. Las pequeñas empresas suelen tener menos experiencia en alianzas, por lo que tienen menos capacidad de anticipación a las posibles circunstancias que puedan acontecer a lo largo de la vida de del acuerdo. Estas circunstancias no previstas implicarían la renegociación *ex-post* del acuerdo de colaboración. Dada su baja capacidad de negociación, la renegociación puede venir impuesta por el socio más poderoso. Además, la limitada capacidad financiera de las pequeñas empresas puede limitar los cambios contractuales y que el control se traslade hacia el socio de mayor tamaño. Sin embargo, los autores demuestran que las pequeñas empresas no son más ni menos propensas a renegociar los acuerdos de colaboración que las empresas grandes. No obstante, cuando se supone que ante ineficiencias asociadas a la desalineación del gobierno de la alianza, las empresas tienden a renegociar los acuerdos de colaboración, en el caso de las empresas pequeñas tienden a no hacerlo.

Definitivamente la capacidad de adaptación o negociación de las empresas vista como una capacidad básica en la formación y desarrollo de las alianzas, depende no solo de la propia empresa, sino también del entorno y además del perfil del socio con el que lleva a cabo la alianza.

Al igual que la capacidad de adaptación ayuda al buen fin de las alianzas, también las propias alianzas proporcionan a las firmas información y conocimiento que contribuye a la adaptación de la empresa al entorno competitivo (Kraatz, 1998).

Así, la capacidad de adaptación puede verse influida por el aprendizaje obtenido de la interacción continua con el socio, el grado de tolerancia y apertura de los actores involucrados, la calidad de la relación y el compromiso mutuo, la percepción e interpretación de los acontecimientos, la existencia de procedimientos de resolución de conflictos, y por el perfil general del socio.

D) Las habilidades o competencias de coordinación.

A lo largo de la literatura ha quedado patente la importancia que la coordinación ha tenido tanto para el funcionamiento interno de la empresa como desde el punto de vista de sus relaciones con el entorno. Así, en la misma línea, diversos autores afirman que la

coordinación es un elemento importante de la capacidad en alianzas (Kale, 1999; Duysters et al., 1999; y Spekman et al., 2000).

El concepto de coordinación ha tenido diversas acepciones tanto en la literatura empresarial en general como en la literatura sobre alianzas. Así, la coordinación es la alineación de las acciones, a diferencia de la cooperación, que es la alineación de intereses (Camerer y Knez, 1996, 1997; Grant, 1996; Gulati et al., 2005; Hoopes y Postrel, 1999).

Otra definición es la que aportan Kauser y Shaw (2004) y dice que la coordinación, en la literatura sobre alianzas estratégicas, ha sido descrita como el grado en el que dos empresas están integradas dentro de una relación.

Lambe y Spekman (1997) y Sivadas y Dwyer (2000) entienden la coordinación como la especificación y ejecución de las funciones con redundancia mínima y su verificación.

También se la define como la coordinación de la expansión de los límites de las actividades, tales como la coordinación del proyecto, estructuras de las reuniones, sistemas de incentivos, etc. (Schreiner, 2004).

La coordinación y la transmisión de la información (comunicación).

Puranam y Gulati (2008) sugieren que si una unidad productiva utiliza el mismo input de un proveedor interno como de un proveedor externo, ¿en qué caso podemos esperar mayores niveles de flujo de información entre las partes que interactúan?

Una rama de la literatura afirma que la ventaja de la coordinación en una firma, es que facilita la mejora de la transmisión de la información dentro de sus fronteras.

Una segunda línea de argumentación propone que la coordinación en la empresa permite economizar en la necesidad de la transmisión de la información. A través de la autoridad, y del diseño de mecanismos organizativos se pueden implementar normas, procedimientos y estándares, que permitan que la coordinación dentro de la empresa se pueda producir sin necesidad de recurrir a unos extensos flujos de información (Conner y Prahalad, 1996; Demsetz, 1988; Grant, 1996).

Desde el punto de vista de Puranam y Gulati (2008) la aparente inconsistencia entre estos dos argumentos se debe a que cada uno de ellos hace referencia a dos categorías de problemas de coordinación diferentes, como son la transferencia del conocimiento, y la integración de los resultados de la división del trabajo. Aunque los dos son fundamentalmente problemas de coordinación, el papel de la información fluye de forma diferente en cada caso. Si nos centramos en el caso de la transferencia del conocimiento, insta a que la transferencia de la tecnología o de las mejores prácticas (Zander y Kogut, 1995) sea un problema de coordinación en el mismo sentido en que lo es la utilización del lenguaje (Clark, 1997).

La existencia de una base común de conocimiento que se comparte y que se sabe que se compartirá dentro de los principios organizativos y ese lenguaje común pueden facilitar la interpretación de la información que fluye dentro de la empresa (Bechky, 2006; Clark, 1997; Kogut y Zander, 1996). Sin embargo, la mayor cantidad de información fluyendo por las empresas sirve para coordinar las acciones de los especialistas, en lugar de replicar valiosos conocimientos a los nuevos usuarios (Grant, 1996; Simon, 1949). La comunicación es un mecanismo de coordinación de gran alcance, precisamente porque en la mayoría de situaciones es el medio más rápido de compartir los conocimientos necesarios entre los que desean coordinar sus acciones entre sí. Sin embargo, en la medida en que dichos conocimientos para compartir, ya existen, la comunicación se vuelve menos (o no es) necesaria (Gulati y Puranam, 2008).

Los equipos directivos diversos se espera que estén más habituados a compartir información, exponer perspectivas distintas, a negociar, a empatizar, etc.... sin embargo cuando la diversidad se transforma en línea de falla, estas ventajas pueden desaparecer al dificultarse la comunicación fluida y entendimiento. No obstante, y con el fin de gestionar de forma lo más eficiente posible una alianza, los directivos deberán superar estas dificultades desarrollando habilidades de comunicación entre grupos distintos o facciones.

La coordinación y la base común (conocimiento común).

Alguno de los motivos que puede provocar problemas de coordinación es la interpretación que las partes hacen de determinados términos que pueden tener

múltiples significados. Así, los problemas de coordinación generados por el lenguaje pueden resolverse a través del concepto de *base común*. Se entiende como base común de dos individuos a “la suma del conocimiento mutuo, común o conjunto, creencias y suposiciones” (Clark, 1997: 93).

De la definición de base común se desprende el concepto de *conocimiento común* al cual está estrechamente relacionado (Becker y Murphy, 1992; Chwe, 2001). El conocimiento común es el conocimiento que conocen los individuos que interactúan y se refiere al límite de una cadena potencialmente infinita de razonamiento sobre el conocimiento ("Yo sé que tú sabes que yo sé que tú sabes...").

El conocimiento común incluye códigos, clasificaciones, categorías, así como principios organizativos de alto orden (Puranam y Gulati, 2008). Los códigos incluyen términos y abreviaturas, cuyo significado se conoce comúnmente. Una clasificación común y categorías permitirán tener una visión compartida de una situación (por ejemplo, estrategia de bajo coste frente a la estrategia de diferenciación). Los principios organizativos de alto orden incluyen reglas, rutinas, procedimientos y normas que dan forma a gran parte de la actividad colectiva dentro de las organizaciones.

Este cuerpo de conocimiento compartido puede surgir a través de precedentes “lo que ha funcionado en el pasado puede ser la solución y se sabe que es psicológicamente importante a todos” o a través de la costumbre “un principio de acción establecido que la gente no cuestiona”. La base común por lo tanto puede facilitar el flujo de conocimiento dentro de la empresa, cuando el objetivo es la transferencia de conocimientos.

La base común ayuda a la coordinación debido a que facilita a las personas que poseen stocks de conocimientos similares, el anticipar con precisión e interpretar las acciones del otro, si el contexto son tareas interdependientes. La coordinación falla cuando los individuos que interactúan son incapaces de anticiparse a las acciones del otro y ajustarse en consecuencia (Schelling, 1994).

La coordinación y las alianzas.

El alcance del intercambio de información en las relaciones verticales dentro de una empresa es significativamente menor que en las relaciones verticales en el mercado (equivalente al volumen de intercambio de información que se produce en las alianzas).

Así, cuando hablamos de alianzas, normalmente, un simple intercambio entre las organizaciones no es suficiente para una relación. Las dos organizaciones involucradas necesitan sincronizar sus actividades para que las actividades de ambas organizaciones estén en sintonía (Mohr y Nevin, 1990). Tal coordinación incluye el establecimiento y uso de roles formales y procedimientos, y la utilización de los constructivos mecanismos de resolución de conflictos (Helfert y Vith, 1999; Ruekert y Walker, 1987).

Lavie et al. (2012) afirman que mientras algunos estudios implican que los socios deben ajustar su perfiles culturales o nutrir una cultura común para mejorar el rendimiento de la alianza, estas implicaciones puede no aplicarse a las alianzas de no participación de capital (nonequity) que implican la coordinación en lugar de integración de las actividades de los socios. En otras palabras, las alianzas que implican participación o intercambio de capital, provocan la integración de las actividades de los socios en lugar de la coordinación de dichas actividades.

Gittell (2002) considera que los mecanismos de coordinación y las rutinas mejoran el rendimiento al facilitar la interacción entre los empleados en el proceso de trabajo. No obstante y según Cataldo y Herbsleb (2013), estas perspectivas teóricas ya consolidadas han tenido una visión estática del problema de la coordinación que quizás no es aplicable a las actividades de ingeniería, asumiendo tácitamente que la estructura del producto y la estructura organizativa se establecen en el momento inicial y no cambian. Más recientemente, las investigaciones sobre las organizaciones han argumentado que los mecanismos de coordinación informales como la interacción directa entre los miembros del proyecto, son muy valiosas en contextos con tareas altamente interdependientes. Desafortunadamente, estos enfoques fallan para gestionar adecuadamente los proyectos de gran escala y confían en la capacidad de los individuos para identificar las dependencias pertinentes.

Day (1994) ahonda en las capacidades de las organizaciones impulsadas por el mercado. El autor introduce el concepto de "vínculo con el cliente" como una capacidad distintiva que se define como la capacidad de "creación y gestión de relaciones cercanas con los clientes" (Day, 1994: 44). Así, señala que esta capacidad es cada vez más importante y sugiere que una estrecha comunicación y resolución de problemas así como las actividades de coordinación se encuentran entre los procesos y las habilidades que deben dominarse para lograr una colaboración mutuamente satisfactoria.

Sarkar et al. (2001) demuestran que la coordinación impacta positivamente en la gestión de la denominada como *cartera de alianzas* de una empresa. Entienden como cartera de alianzas o capital de cartera de alianzas al conjunto de alianzas que una compañía está desarrollando de forma simultánea con diferentes empresas. Estas alianzas pueden encontrarse de forma individual en distintos estadios o fases, por lo que no necesariamente deben haber comenzado simultáneamente ni tienen por qué desarrollarse o finalizar de forma coordinada. Parkhe (1991) sugiere que para evitar problemas de líneas de autoridad, mala comunicación, y la lenta toma de decisiones, las alianzas estratégicas internacionales podrían establecer procesos unitarios y estructuras de gestión, donde un centro de decisión tiene la autoridad y es independiente de ambas partes.

Sin embargo, cuando la empresa está dotada de una función de alianza que se hace cargo de la gestión de los acuerdos de colaboración que lleva a cabo, entonces esta función actúa como moderador negativo de la relación entre la coordinación y el portfolio de alianzas. Los autores suponen que este efecto negativo puede ser debido a que la dimensión de coordinación y la función de alianzas son intercambiables. Siendo el primero una rutina organizacional equivalente a un mecanismo estructural.

Parece evidente que la coordinación, entendida como la alineación de las acciones, es una rutina organizativa clave para una eficiente gestión de las alianzas. La coordinación permite que fluya la información y los conocimientos a través de la comunicación entre las organizaciones implicadas en el acuerdo de cooperación. No obstante, para que la información sea aprovechada por los individuos y por lo tanto, por las organizaciones, debe leerse a través de un lenguaje común usando códigos entendidos por todos. Además, la comunicación también ayuda a que los individuos interactúen.

La coordinación permite la generación de identidad, que es definida como la medida en que el individuo se siente identificado con un grupo y se rige por las costumbres y normas.

Para que la coordinación sea eficaz deben existir unos principios organizativos comunes (base común) de conocimiento compartido y creencias, comúnmente aceptados que generen una base de costumbres y precedentes. Esta base común ayuda a los individuos a anticiparse a la acción del otro (proactividad).

En cualquier caso un único centro de decisión que permita paliar la posible mala comunicación, la lenta toma de decisiones, o problemas de línea de autoridad, es imprescindible para una buena coordinación.

Por último y no por ello menos importante, la existencia de incentivos para coordinarse es fundamental en cualquier organización.

En definitiva, el desafío de cualquier organización reside en su habilidad para generar identidad, comunicación y una base común (lenguaje común), que permita desarrollar la coordinación, rutina fundamental en la capacidad para cooperar.

Íntimamente relacionado con la capacidad de coordinación se encuentra el *deseo de control* impuesto por los accionistas o por los directivos y las limitaciones que puede conllevar. Este efecto se agudiza en el caso de empresas familiares.

Según Carney (2005) una de las características relacionada con la forma de gobierno de las empresas familiares es el personalismo o lo que es lo mismo la combinación del control y propiedad en los miembros de la familia y a que esta concentración de poder permita a la empresa familiar, al contrario que la no familiar, la toma de decisiones sin tener que rendir cuentas a nadie externo a la compañía.

Los propietarios son reacios a perder el control y suelen dificultar, entre otros, por ejemplo el fichaje de managers externos lo que a su vez provocaría costes de agencia. Estos costes de agencia no solo estarían vinculados con el altruismo o autocontrol, sino también podrían ser debidos a un management inefectivo, parasitismo, intereses no alineados entre miembros de la familia, nepotismo e injusticia distributiva. Esto puede inclinar a las empresas a profesionalizarse por otras vías en lugar de contratar managers externos (Gómez-Mejía et al., 2001).

Según Sánchez-Crespo, (2009), normalmente los propietarios de las empresas familiares se muestran reacios a la entrada de capital externo como alternativa a la financiación, ya que no están dispuestos e incluso temen perder el control de la empresa. Así, la elección del socio para crear una alianza y la forma que tome la misma, podría verse afectada.

Las alianzas son un ejemplo de cómo en mayor o menor medida se produce la cesión de soberanía por las partes y por lo tanto incrementa el temor a la pérdida del control. Así, se fijan mecanismos y salvaguardas intermedias, que determinan los términos y características de los sistemas que garantizan el control y el cumplimiento de los acuerdos, entre los que pueden señalarse la fijación de medios especiales de auditoría de la relación, comités, consejos de dirección, sistemas de planificación y de presupuestos altamente formalizados, políticas de asignación de personal, límites de autonomía en la toma de decisiones, o informes extraordinarios de control (Pearce, 1997; Ring y Van de Ven, 1992). En la medida en que una empresa fije estos mecanismos de coordinación y control ante una alianza, se sentirá más segura.

La importancia de mantener el control sobre la alianza depende también del papel estratégico que dicho acuerdo supone para el socio, de modo que una mayor importancia estratégica conlleva normalmente un mayor deseo de control (Baughn et al., 1997). Así, Harrigan (1988a) destaca el mayor deseo de control de las empresas cuando siguen estrategias internacionales globales con el objeto de homogeneizar las políticas empleadas en los diferentes países en los que se opera. El control de las actividades de la alianza puede conseguirse a través de la “propiedad” o a través del “poder de negociación” (Root, 1988), de modo que, las empresas que poseen un poder de negociación superior al de sus socios pueden prescindir en mayor medida de mecanismos de control a través de la propiedad, mientras que cuando el poder de negociación sea menor, la propiedad es clave para mantener el control de la alianza. Esta circunstancia se convierte en clave por lo que se refiere a las compañías de menor tamaño por sus particulares características y fragilidad frente a compañías más poderosas y de mayor tamaño. La confianza existente entre las empresas participantes en el acuerdo, normalmente basada en previas experiencias en común, puede influir sobre la necesidad de establecer mecanismos de control más o menos fuertes (Gulati,

1995; Ring y Van de Ven, 1992). Cuando se genera un clima de confianza suficiente, las empresas no necesitan detallar todas las contingencias posibles en los contratos, ni dotar a la alianza de estructuras jerárquicas o mecanismos de coordinación muy estructurados, puesto que el conocimiento mutuo garantiza, en principio, el comportamiento esperado para cada uno de los socios. De acuerdo con este planteamiento, Buckley y Casson (1988) incluyen la confianza como uno de los mecanismos de gobierno de las transacciones, junto con mecanismos de coerción o los de incentivo.

E) Orientación hacia la cooperación / Proactividad.

La proactividad es una faceta más del concepto multidimensional del espíritu empresarial (Covin y Slevin, 1989), junto con la autonomía, la innovación, la tendencia a asumir riesgos, y la agresividad competitiva. Se ha argumentado que estas dimensiones pueden ser independientes (Lumpkin y Dess, 1996). Por ejemplo, una muy activa organización puede no ser tan innovadora o agresiva, sin embargo, puede considerarse emprendedora en base a sus iniciativas (Sarkar et al., 2001).

Sabremos si una empresa es proactiva cuando responda a la siguiente pregunta: “¿La empresa modela el entorno a través de la introducción de nuevos productos, tecnologías, técnicas administrativas, o es meramente reactiva?” (Miller y Friesen, 1978, p.923).

Como Lumpkin y Dess (1996) explican, una empresa proactiva se apodera de nuevas oportunidades a través del (a) escaneo el entorno para buscar oportunidades (Venkatraman, 1989) y (b) la toma de acciones preventivas en respuesta a las oportunidades percibidas.

En consecuencia, contextualizamos la *proactividad en alianzas* en términos de los esfuerzos para identificar posibles y valiosas oportunidades de asociación, e iniciar acciones preventivas en respuesta a las oportunidades identificadas. Así, Sarkar et al. (2001) establecen una relación positiva entre la proactividad y el portfolio de alianzas que una empresa desarrolla.

La proactividad como capacidad en las alianzas es probable que sea el primer motor de las ventajas competitivas, alcanzando una posición ventajosa en el espacio del socio mediante la anticipación. La configuración única de recursos o "constelaciones" que

resultan de la actividad proactiva en alianzas es difícil de imitar, dando lugar a unos resultados sostenibles diferenciados (Dyer y Singh, 1998; Gomes-Casseres, 1996).

Además, las alianzas también ofrecen la oportunidad de aprovechar recursos externos (Hitt et al., 2000), la transferencia de conocimientos y mejorar el aprendizaje organizacional (Kogut, 1988; Lane y Lubatkin, 1998). Las empresas proactivas en alianzas pueden tener una mayor capacidad para mantener una dinámica de acumulación de activos y capacidades (Collis, 1994).

La proactividad puede facilitar la adquisición de conocimientos especializados y los conocimientos asociados con la formación y la gestión de alianzas, ayudando a las empresas a “aprender cómo lo hacen”. Puesto que existe una gran acumulación de efecto aprendizaje de las alianzas (Anand y Khanna, 2000), la temprana participación en alianzas de las empresas proactivas puede hacer que su curva de aprendizaje mejore de forma veloz y por lo tanto proporcionar un potencial mayor de ventajas competitivas.

Por ejemplo, la selección de socios es un complicado proceso que influye en los resultados de la alianza (Hitt et al., 2000). Una empresa proactiva en alianzas es más probable que posea, dentro de sus rutinas organizativas, los conocimientos especializados asociados a la identificación y selección apropiada de socios de la alianza.

Por lo tanto, la proactividad en alianzas es probable que esté directamente relacionada con un perfil de empresa que se basa en los resultados del mercado como son el crecimiento de las ventas, cuota de mercado, desarrollo de productos, y el desarrollo de mercado. No obstante, la incertidumbre del entorno y su riqueza en recursos, puede limitar e incluso anular las ventajas que proporciona la proactividad en alianzas.

Sarkar et al. (2001) afirman que existe una fuerte evidencia de que la proactividad en alianzas está asociada positivamente con los resultados de las empresas. Estos resultados son consecuencia de las oportunidades que representa el acceso a las relaciones empresariales que permiten a la empresa crear valor a través del aprendizaje de nuevas habilidades (Kogut, 1988; Lane y Lubatkin, 1998), y la movilización de los recursos complementarios de sus socios (Hitt et al., 2000).

Desde una perspectiva del conocimiento, una empresa proactiva valoraría la importancia del aprendizaje, estar dispuesto a crear oportunidades para aprender y buscar el acceso al conocimiento que le complemente con el fin de crear sinergias que le puedan generar ventajas competitivas (Grant y Baden-Fuller, 2004). La proactividad toma especial relevancia en las PYMEs en referencia a la búsqueda de un socio adecuado y más acorde a sus necesidades de cooperación ya que le permitirá aminorar el riesgo inherente al acto de aliarse con un nuevo y desconocido socio. Además, en el caso de sectores menos dinámicos como son los sectores maduros, donde el entorno es relativamente estable, las empresas proactivas pueden tener fuertes incentivos para cooperar, ya que pueden beneficiarse del apoyo de rutinas organizativas predecibles y un flujo constante de información (Lin et al., 2009) que favorecen la creación de sinergias entre los recursos complementarios de los socios, y proporcionan una base para innovar o para reducir los costes y mejorar la competitividad. Así, no solo desde el punto de vista organizacional permitirá a las compañías adquirir conocimientos y experiencia de los acuerdos de cooperación que inicie (Hoang and Rothaermel, 2005) sino también desde la perspectiva relacional les permitirá crear y desarrollar un mayor capital social (Larson, 1992).

Sin embargo, la dimensión de la empresa puede ser determinante a la hora de analizar los resultados de una alianza. De hecho, los resultados obtenidos por las empresas pequeñas proactivas en alianzas suelen ser mejores que los resultados obtenidos por las empresas más grandes (Sarkar et al., 2001). Estos mejores resultados pueden ser debidos a que las empresas pequeñas alcancen determinadas economías de escala (no habituales por su tamaño), el mayor valor añadido aportado por un determinado recurso obtenido en el exterior a través del socio y que además no puede ser reproducido internamente por la empresa pequeña (o al menos es costoso reproducirlo) y por último, normalmente la escasez del recurso tecnológico (saber hacer tecnológico) les permite tener una mayor capacidad de negociación (Sarkar et al., 2001).

Así, en las PYMEs si bien la cooperación permite acceder a los recursos tanto tangibles como intangibles que de otra forma y debido a su tamaño no podrían obtener (Gomes-Casseres, 1997), también supone aumentar sus probabilidades de supervivencia en un entorno cada vez más competitivo. Por esto, el emprendimiento refleja la

inclinación a explorar nuevas oportunidades a través de la innovación, la proactividad y la actitud hacia el riesgo (Escribá-Esteve et al., 2008).

Golonka (2015) establece que la proactividad hacia la cooperación de una empresa (entendido como los métodos de búsqueda y selección de socios) influirá directamente en la complejidad de la cartera de alianzas que ésta forme. Además, también contribuye a aumentar la capacidad de innovación de una PYME. Así, se evidencia la importancia como activo que tiene el método de búsqueda del socio.

La actitud de las empresas hacia el establecimiento de acuerdo de cooperación puede depender de múltiples factores. Así, en sectores tecnológicos las empresas no ofrecen a sus clientes productos simples, sino soluciones complejas compuestas tanto por productos como servicios. Por tanto, la cooperación se convierte en una acción fundamental con el fin de construir las soluciones adecuadas y colocarlas en el mercado a tiempo. Así, para las empresas tecnológicas que experimentan escasez de recursos, las alianzas son la primera opción considerada (Dittrich y Duysters, 2007).

Esto conduce a un fuerte impacto de la complejidad de las carteras de alianza en la capacidad de innovación de las empresas. Sin embargo, y en base a investigaciones previas (Duysters y Lokshin, 2011), cabe señalar que la complejidad en las carteras de alianzas podría tener una relación en forma de U inversa en relación a la actuación innovadora porque la capacidad de gestión del portfolio, cada vez más complejo, se ve limitada en empresas PYMEs.

Otro factor relevante y que está incluido en el proceso de toma de decisiones es la orientación analítica. Se trata de un enfoque integral para la solución de problemas y la creación de una estrategia que se centra en "altos niveles de actividad de investigación destinados a desarrollar cursos de acción alternativos, evaluación de alternativas y el desarrollo de múltiples criterios de posibilidades alternativas" (Miller, 2008, p.600) . La orientación analítica ayuda a obtener una visión global de la empresa y su grado de adaptación al medio, a través de una mejor comprensión de los contextos internos y externos de la empresa (Morgan y Strong, 2003). Por lo tanto, los decisores que exploran los factores del entorno y del mercado pueden estar más dispuestos a identificar oportunidades para renovar los recursos y capacidades de la empresa (Heavey et al., 2009). Por lo tanto, la orientación analítica aumentaría la posibilidad de

percibir a la cooperación como una opción estratégica beneficiosa para la compañía, aunque no implica necesariamente que una mayor orientación analítica promueva la orientación a cooperar.

Otros factores que pueden influir en la orientación cooperativa de las empresas son los denominados factores situacionales y que básicamente establecen que la percepción que los decisores tienen de la performance de la compañía puede incentivar el inicio de acuerdos de alianzas en el futuro. No obstante, esta inclinación o no hacia la cooperación va a depender también de que su experiencia previa en alianzas haya sido positiva o negativa. Afirma que en el caso de los directivos que perciben que el rendimiento de la compañía ha sido bajo son más propensos a cuestionar su estrategia del pasado y de adaptarla o abandonarla como una medida para mejorar el rendimiento (Ketchen y Palmer, 1999). Por el contrario, la percepción del éxito refuerza la inercia y la resistencia al cambio (Sánchez-Peinado et al., 2010) e induce a mantener cierta continuidad en las estrategias adoptadas en el futuro.

El grado de diversificación de la empresa está estrechamente relacionados con la variedad de recursos y habilidades necesarias para competir (Sánchez-Peinado y Menguzzato Boulard, 2009) y a la necesidad percibida de cambio estratégico (Sánchez-Peinado et al., 2010), que puede contribuir a la formación de acuerdos de cooperación. Por otra parte, la diversificación ofrece la posibilidad de descubrir más oportunidades de negocio y, por tanto, está estrechamente relacionado con las actividades que entran en el ámbito de la exploración (March, 1991). Como resultado, a más diversificación de la empresa, más predispuesta estaría a cooperar como un medio para profundizar en el conocimiento y mejorar la evaluación de las diferentes combinaciones y posibilidades de recursos y aprovechar las posibles sinergias con otras empresas.

A pesar de que es reconocido que la cooperación entre empresas puede traer importantes beneficios, las investigaciones ponen de relieve los riesgos e incertidumbres asociados con estos acuerdos (Kogut, 1988; Gulati, 1998). Estos riesgos, son especialmente críticos en el caso de empresas medianas y pequeñas por su especial vulnerabilidad en referencia a las grandes compañías. Así, la actitud hacia la toma de riesgo puede ser determinante a la hora del planteamiento de este tipo de estrategias. En este sentido, Das y Teng (1996) identificaron dos tipos de riesgos percibidos asociados

a las relaciones de cooperación entre las empresas: el *riesgo relacional* y el *riesgo de desempeño*.

El riesgo relacional tiene que ver con la relación con el socio y está vinculado con el riesgo provocado por la fuga de información estratégica (Hamel, 1991) y por el comportamiento oportunista del partner (Dickson et al., 2006).

El riesgo de desempeño existe incluso si el socio coopera plenamente ya que se asocia con las dimensiones tecnológicas y comerciales, es decir, con el objeto mismo de la cooperación, y no con la cooperación estratégica en sí misma (Das y Teng, 1996).

En conclusión, si importante es saber gestionar correctamente una alianza, no menos importante es saber encontrar al socio que se ajuste a nuestras necesidades. En este sentido el perfil proactivo de una empresa es básico para detectar valiosas oportunidades para cooperar, ya no sólo porque la empresa se acerque y consiga los recursos de los que carece, sino también por lo importante que puede llegar a ser encontrar a un socio compatible con su perfil. En cualquier caso la aparición de conflictos o situaciones difíciles es inevitable, por lo que la proactividad puede permitir anticiparse a las acciones / reacciones del socio y minimizar estos efectos.

CAPÍTULO 3. EL EQUIPO DIRECTIVO.

3.1. EL PAPEL DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

3.1.1. Concepto de equipo de alta dirección.

El término equipo de alta dirección o top management team es uno de los constructos más relevantes y que más literatura ha generado dentro del campo de la organización de empresas. Sin embargo, aunque su estudio lleva realizándose desde hace más de 50 años aún hoy en día es difícil encontrar un consenso sobre su definición.

No obstante, a pesar de esta falta de acuerdo entre los investigadores, la gran mayoría coincide en apuntar la importancia que reviste este concepto dentro de la organización empresarial. Esta relevancia está basada en el hecho que el equipo de alta dirección, a través de cada uno de los individuos que lo componen, es el responsable de marcar una dirección firme para la empresa (Cyert y March, 1963), de identificar las oportunidades y amenazas del entorno, interpretar la información relevante, considerar las capacidades y limitaciones de la organización, y de formular e implementar los cambios estratégicos (Mitzberg, 1979). En esta misma línea, Dutton y Duncan (1987) o Kiesler y Sproull (1982) establecen que la naturaleza y efectividad de la respuesta de una organización varía, en parte, debido a cómo el equipo de alta dirección interpreta y ponen en funcionamiento los planes estratégicos de la empresa. Más concretamente, el papel del management “*es la definición de los acontecimientos y sucesos que tienen el potencial de influir en la estrategia actual o futuro de la organización*” (Dutton y Duncan, 1987:280). Por su parte, autores como Hambrick y Mason (1984), Miller et al. (1998), Carpenter et al. (2004) o Kim y Higgins (2007), afirman que la importancia del equipo de alta dirección radica en el hecho de que sus miembros deben centrar sus esfuerzos buscando el interés del grupo, tienen que proporcionar una vía de comunicación entre la empresa y su entorno y, dado que son relativamente poderosos, sus decisiones y acciones pueden tener un impacto en la organización. Este último aspecto evidencia la relación existente entre los conceptos equipo de alta dirección y estrategia empresarial hecho que no sucede con la figura del Director General. En este sentido, Bantel y Jackson (1989); Murray (1989); Norburn y Birley (1988) o O’Reilly y Flatt (1989)

determinaron la existencia de relaciones entre el equipo de alta dirección y determinadas estrategias como la innovación.

A lo largo de la revisión de la literatura se ha podido contrastar que la definición del concepto equipo de alta dirección se ha abordado no tanto como una descripción teórica del constructo sino como un intento de acotar qué miembros de la organización lo componen. Según Carpenter et al. (2004) es importante efectuar una adecuada delimitación de los individuos que conforman el equipo de alta dirección puesto que una definición errónea del mismo puede conllevar que la relación equipo de alta dirección – consecuencias de la estrategia empresarial, arroje unos resultados inconsistentes.

Una de las perspectivas desde la que se ha abordado la determinación del equipo de alta dirección se fundamenta en la utilización de la medida heurística del nivel jerárquico superior, es decir, de la posición, cargo o título que ostenta el individuo en el seno de la empresa (Carpenter et al., 2004). Estos autores sostienen que aquellos individuos que ocupan niveles más altos en la jerarquía de la organización tienen una mayor influencia en las decisiones de carácter estratégico. En esta misma línea, autores como Norburn (1989), Finkelstein y Hambrick (1990) o Halebian y Filkenstein (1993), utilizando el concepto de coalición dominante, identifican al equipo de alta dirección como los ejecutivos que forman parte del Consejo de Administración. Por su parte, Carpenter et al. (2001) y Carpenter et al. (2003) concluyen que el concepto de equipo de alta dirección hace referencia a los cinco directivos mejor pagados dentro de la compañía incluido el Director General. Finalmente, hay autores que afirman que el equipo de alta dirección puede estar conformado bien por los miembros que ocupan cargos sénior bien por todos aquellos ejecutivos que constan como tal en la información que hace pública la empresa.

Otro de los enfoques adoptados en la delimitación del concepto de equipo de alta dirección establece que éste está compuesto no sólo por aquellos que ocupan esta posición en la jerarquía de la empresa sino también por todas aquellas personas que toman parte en las decisiones estratégicas de la compañía (Amason, 1996; Bantel y Jackson, 1989; Hoffman y Hegarty, 1993; Knight et al., 1999; Smith et al., 1994). Esta perspectiva está fundamentada en los trabajos de Pettigrew (1992). Según este autor, los títulos y posiciones que ocupan los miembros de una empresa no son indicadores de su

participación en las decisiones estratégicas. Como consecuencia, es fundamental identificar qué actores están involucrados en dichas decisiones y por qué. Para Pettigrew (1992) delimitar la composición del equipo de alta dirección es una tarea clave del Director General, el cual actúa como informante identificando a aquellos individuos que con más probabilidad están implicados en las decisiones estratégicas de la compañía.

Por último, Finkelstein y Hambrick (1990) introdujeron un concepto más amplio denominado supra – equipo de alta dirección. Estos autores consideraron que los miembros del Consejo de Administración formaban parte del equipo de alta dirección. Sin embargo, esta afirmación no está exenta de limitaciones si se tiene en cuenta que los miembros del Consejo de Administración y los directivos de la empresa no sólo representan diferentes roles sino que mantienen cierto nivel de competencia (Fama, 1980).

A continuación, en la Tabla 2, se presenta un resumen de las principales definiciones del concepto de equipo de alta dirección que se han identificado a lo largo de la literatura.

Tabla 2. Definiciones del concepto de equipo de alta dirección.

AUTOR	DEFINICIÓN DE EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN
Carpenter y Weikel (2011).	Director General y otros ejecutivos situados por encima del Vicepresidente que reportan directamente al Director General.
Amason (1996), West y Anderson (1996), Simons et al. (1999), Collins y Clark (2003).	Altos directivos relacionados con las decisiones estratégicas e identificados por el Director General.
Hambrick et al. (1996), Carpenter et al. (2001).	Altos ejecutivos por debajo del nivel del Vicepresidente.
Tushman y Rosenkopf (1996), Boeker (1997).	Director General y personal que le reporta directamente.
Sanders y Carpenter (1998), Tihanyi et al. (2000).	Vicepresidente Ejecutivo y directivos por debajo.
Peng y Luo (2000), Geletkanycz y Black (2001).	“Altos ejecutivos”.

Fuente: Adaptado de Carpenter et al. (2004)

Desde la perspectiva del presente trabajo tomaremos como definición del equipo directivo la expuesta por Tushman y Rosenkopf (1996) y Boeker (1997) la cual dice que el equipo directivo está formado por el Director General y el personal que le reporta directamente.

En cualquier caso, a pesar de las diferentes perspectivas desde las que se ha abordado la definición de equipo de alta dirección, la mayoría de los autores coinciden en afirmar que el top management team está formado por el Director General (CEO) y aquellos altos directivos, identificados por éste, y con vinculación directa con las decisiones estratégicas de la empresa (Carpenter et al., 2004).

3.1.2. Características del equipo de alta dirección y su influencia en la toma de decisiones estratégicas.

Una vez definido el concepto de equipo de alta dirección o top management team (TMT) es importante determinar cuáles son los rasgos que caracterizan a los individuos que lo componen. Esta importancia radica, tal y como ha puesto de manifiesto la comunidad científica hasta el momento, en la relación existente entre las características del equipo de alta dirección y los cambios en la estrategia empresarial.

A continuación, y siguiendo lo establecido por Hambrick y Mason (1984), se presentan las principales características del equipo de alta dirección. Para ello se distingue entre las denominadas características demográficas y las señaladas como rasgos psicológicos.

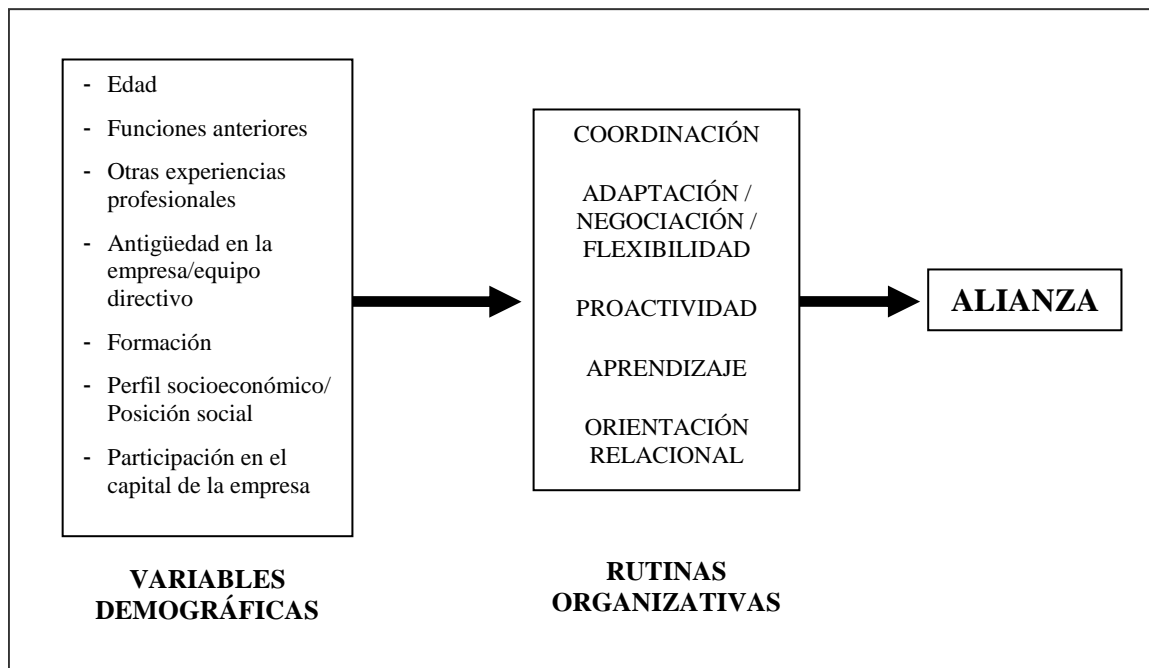
3.1.2.1. Características demográficas.

Los rasgos demográficos que caracterizan al equipo de alta dirección son aquellos que pueden ser medidos empíricamente. Este grupo de variables, también denominadas genéricamente como características observables del top management team, son de gran importancia por su relación con la toma de decisiones estratégicas de la organización (Hambrick y Mason, 1984), con el resultado estratégico de la organización (Wiersema y Bantel, 1992) o por su impacto en la estrategia de la empresa, no sólo en los negocios sino también en la formación de alianzas (Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004). En este contexto, Pfeffer (1983) señalaba la trascendencia del enfoque demográfico en el

estudio de las decisiones organizacionales indicando que la demografía es una importante variable causal que afecta a los resultados de la organización.

A lo largo de la literatura, muchas son las características demográficas que se han tenido en cuenta para analizar al equipo de alta dirección. En los próximos epígrafes se analizarán en profundidad las variables observables más estudiadas en el ámbito del top management team así como su influencia sobre las rutinas organizativas relacionadas con el desarrollo de las alianzas. En la siguiente figura (Figura 6) se puede observar esta relación:

Figura 6. Relación entre las variables demográficas y la alianza a través de las rutinas organizativas.



Fuente: Elaboración propia

A) Edad.

Los primeros trabajos desarrollados alrededor de esta variable determinaron que la edad es un factor importante porque ayuda a explicar las experiencias del individuo no relacionadas con su trabajo (Ryder, 1965). Sin embargo, investigaciones posteriores han demostrado que la edad del directivo está altamente correlacionada con su experiencia profesional, su permanencia en la organización y/o en la industria. Dicha experiencia,

representada por la edad, puede ser considerada como una variable que influye en el marco cognitivo que el ejecutivo utiliza para procesar la información durante la toma de decisiones estratégicas (Tyler y Steensma, 1998). No obstante, esta misma correlación hace extremadamente difícil determinar si la relación existente entre la edad de los directivos y las decisiones estratégicas adoptadas por la firma tienen su origen en la propia experiencia del individuo en la organización, en el sector en el que se desenvuelve la actividad de la compañía o a las denominadas fases temporales. En cualquier caso, todos esos factores pueden afectar el desarrollo cognitivo del ejecutivo (Hambrick y Fukutomi, 1991; Hambrick et al., 1993; Hitt y Tyler, 1991).

Por otra parte, son muchos los autores que han destacado la relación inversa existente entre la edad del equipo de alta dirección y la propensión a tomar riesgos en el seno de la empresa. Este hecho supone, tal y como argumentaron Hambrick y Mason (1984), que los directivos jóvenes son más propensos que los directivos de mayor edad a emprender estrategias que impliquen riesgo. En esta línea, MacCrimmon y Wehrung (1990) afirmaron que los ejecutivos más maduros (entendiendo la madurez como una combinación de edad, antigüedad en la empresa y número de subordinados a su cargo) eran también los más adversos al riesgo. Del mismo modo, Grimm y Smith (1991) demostraron que los ejecutivos de firmas que tienden a modificar o cambiar sus estrategias son más jóvenes que los ejecutivos de las firmas que no modifican o cambian sus estrategias. Asimismo, Wiersema y Bantel (1992) establecieron una relación negativa entre la edad media del equipo de alta dirección y su propensión a realizar cambios en la estrategia corporativa. Para estos autores, una menor edad implica mayor receptividad al cambio y mayor propensión al riesgo. Sin embargo, esta flexibilidad decrece y la resistencia al cambio aumenta cuando se incrementa la edad. Esto es debido a que los directivos con mayor edad tienden a tener menos confianza en sus decisiones y son más propensos a modificar su visión si perciben alguna consecuencia negativa a sus decisiones (Taylor, 1975).

En cualquier caso, es importante destacar que la relación inversa existente entre la edad del top management team y la propensión a tomar riesgos tiene su origen, fundamentalmente, en tres razones:

1. Los ejecutivos de más edad tienen menor resistencia física y mental (Child, 1974) y muestran una menor predisposición a adoptar nuevas ideas y aprender nuevos comportamientos (Chown, 1960). En este sentido, la edad de los directivos está vinculada negativamente con la habilidad de integrar información en la toma de decisiones y con la confianza en las mismas. Sin embargo, esta misma variable está positivamente asociada con su tendencia a buscar más información, evaluarla de forma precisa y a dedicar más tiempo en la toma de decisiones.

2. Los ejecutivos de más edad tienen un mayor compromiso emocional con el statu quo de la organización (Alutto y Hrebiniak, 1975).

3. Los ejecutivos de más edad se encuentran en un momento de su vida en el que la seguridad tanto financiera como de su carrera profesional son importantes. Sus círculos sociales, su perfil socioeconómico y su perspectiva de ingresos después de la jubilación están establecidos. Por tanto, tratarán de evitar cualquier acción que implique cierto riesgo sobre estos aspectos (Carlsson y Karlsson, 1970).

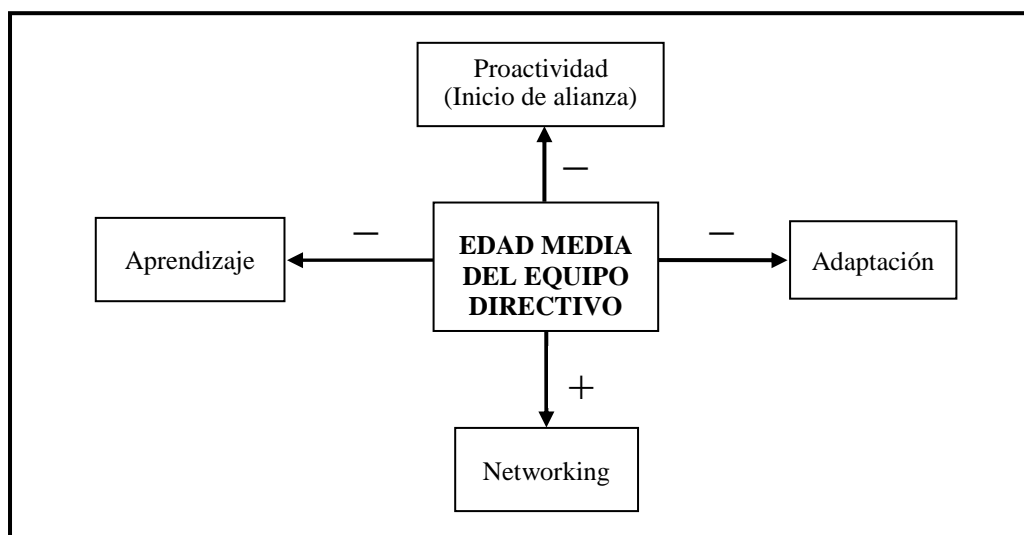
Por lo que se refiere a la influencia de la edad de los directivos en la formación de alianzas, estudios recientes realizados en el sector de las agencias de viajes demuestran que la variable edad no ejerce una clara influencia sobre las decisiones en la formación de alianzas (Pansiri, 2007).

Finalmente, aunque en la literatura no se aborde en demasiadas ocasiones la relación existente entre la edad del equipo de alta dirección y los resultados de la organización, hay autores como Child (1974) o Hart y Mellons (1970) que demostraron la relación existente entre la volatilidad de las ventas y los beneficios, y la edad del equipo de alta dirección.

Entonces podemos pensar que un directivo de mayor edad tendría menor capacidad de adaptación o negociación, mayores dificultades para aprender o incorporar nuevos conocimientos y sería menos proactivo. Además, su menor propensión a tomar riesgo podría dificultar la toma de decisiones en relación al inicio de acuerdos de cooperación que necesariamente tienen un componente, en mayor o menor medida, arriesgado. Sin embargo, tendría una mayor capacidad relacional debido a la red de contactos que ha

podido desarrollar a lo largo de su vida profesional. Este tipo de relaciones las podemos observar a continuación en la Figura 7:

Figura 7. Relación entre la edad media del equipo directivo y las rutinas organizativas.



Fuente: Elaboración propia

B) Funciones anteriores.

Esta variable hace referencia a la experiencia laboral que el directivo que forma parte del top management team puede haber adquirido en otras áreas funcionales distintas a la desarrollada actualmente.

Esta experiencia funcional previa se puede clasificar en tres categorías diferenciadas. La primera de ellas se denomina “funciones de producto” y abarca las áreas de marketing, ventas e I+D de producto. Esta categoría pone su énfasis en el crecimiento y en la búsqueda de oportunidades y es responsable del seguimiento y ajuste de productos y mercados. En este contexto, Hambrick et al. (1992), en referencia al sector de la alta tecnología, sugieren que es de esperar que los ejecutivos con experiencia funcional en I+D posean unas habilidades de gestión particularmente importantes en el ámbito de la formulación e implementación estratégica. Por su parte, Govindarajan (1989) afirma que existe una relación positiva entre la experiencia funcional en I+D y el éxito en la implementación de la estrategia de diferenciación.

La segunda categoría, llamada “funciones de proceso”, hace referencia al proceso productivo, la ingeniería de procesos, y la contabilidad. Esta tipología de experiencia funcional presta mayor atención a la mejora de la eficiencia del proceso de transformación. En este sentido, Govindarajan (1989) señala que existe un nexo positivo entre la experiencia funcional relacionada con el campo de la fabricación y la implantación de una estrategia de bajo coste.

En el tercer caso, atendiendo al trabajo de Hayes y Abernathy (1980), se encuentran las “funciones sin experiencia práctica”. Dichas funciones están compuestas por las áreas de finanzas y legal las cuales, según los autores, no están integradas en las actividades principales de la organización. Por este motivo, los ejecutivos cuya experiencia previa ha estado relacionada con estas áreas, presentan una serie de limitaciones que intentan suplir tratando de fijar estrategias que encajen con su deficiente experiencia práctica.

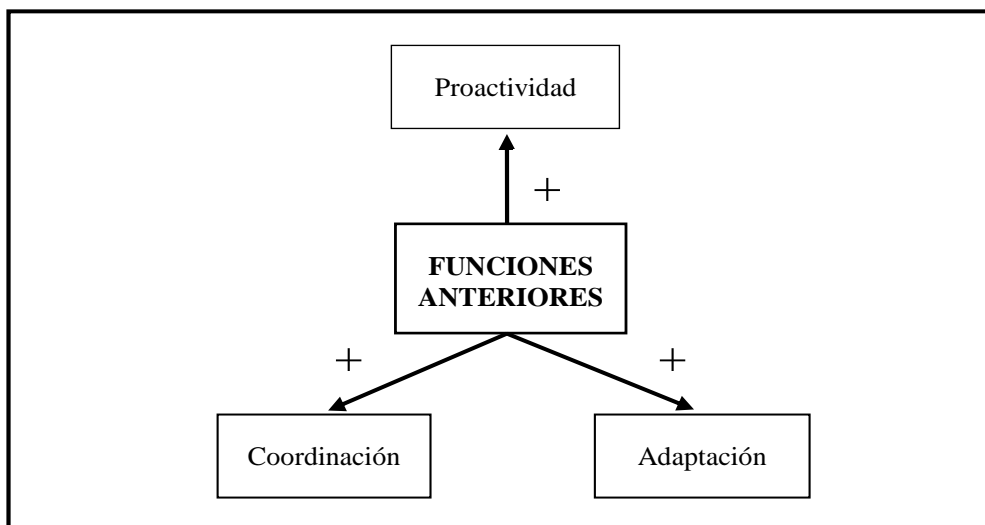
En cuanto a la influencia que esta variable puede ejercer en la toma de decisiones estratégicas, aunque los miembros del equipo de alta dirección deben mostrar una visión generalista de la organización, en muchas ocasiones suelen ofrecer una orientación sesgada por el tipo de funciones que han desarrollado profesionalmente a lo largo de su vida. No obstante, si bien es cierto que esta particular visión puede no dominar las decisiones estratégicas, sí que ejerce influencia en su forma de actuar. En este sentido, las primeras investigaciones llevadas a cabo por Dearborn y Simon (1958) demostraron que cuando a un grupo de ejecutivos, procedentes de diferentes áreas funcionales, se les planteaba un mismo problema y se les solicitaba que lo contemplaran desde una perspectiva amplia, ellos lo definían en relación con las actividades y objetivos de sus propias áreas. En la misma línea, Hitt et al. (1982) proporcionaron pruebas similares de la existencia de una relación sistemática entre la estrategia de la organización y la importancia de diversas funciones desarrolladas previamente por el equipo de alta dirección. Según estos autores, la principal explicación para estos resultados puede encontrarse en el hecho de que las diferentes estrategias requieren diferentes habilidades para su aplicación con éxito.

A pesar de estas evidencias, posteriores estudios empíricos no han dado soporte a esta teoría. Sin embargo, sí han detectado la relación existente entre la experiencia

laboral en determinadas áreas funcionales del equipo de alta dirección y el proceso de toma de decisiones estratégicas (Hitt y Tyler, 1991; Melone, 1994). En este contexto, Hitt y Tyler (1991) afirman que la información que los ejecutivos destacan y utilizan a la hora de evaluar a los posibles candidatos en una adquisición está influenciada por su experiencia funcional. Por tanto, los ejecutivos con diferente experiencia funcional ponderan de forma diferente la información usada en la evaluación de una adquisición. Por su parte, los estudios llevados a cabo por Waller et al. (1995) son capaces de concretar más y afirman que, mientras que la experiencia funcional del alto ejecutivo no tiene influencia en su capacidad de percepción de los cambios que acontecen en el entorno de su organización, sí que interviene en su capacidad para percibir cambios en la eficacia de su organización.

Parece demostrado que las funciones anteriores desarrolladas por un directivo influyen en la forma de actuar y en la orientación de sus decisiones estratégicas. En la medida en que un directivo haya realizado tareas precedentes variadas, entonces es posible que entienda mejor a otros directivos facilitando la comunicación y el lenguaje común y por lo tanto la coordinación. Al mismo tiempo puede ayudar a tender puentes entre los directivos y por lo tanto beneficiar a la adaptación / flexibilidad. De una forma más concreta, los directivos con una experiencia funcional orientada al producto, suelen poner más énfasis en la búsqueda de oportunidades y por tanto son más proactivos. Estas relaciones se pueden observar en la siguiente figura:

Figura 8. Relación entre las funciones anteriores de los miembros del equipo directivo y las rutinas organizativas



Fuente: Elaboración propia

C) Otras experiencias profesionales.

Esta característica recoge aquellas experiencias profesionales, distintas a las llamadas funcionales, desarrolladas en otras organizaciones y que han predominado en la vida laboral del ejecutivo. Según Hambrick y Mason (1984), la experiencia profesional que ha tenido un ejecutivo en el pasado afecta, aunque de forma parcial, a su visión de las oportunidades estratégicas y de los problemas que se les presentan en la actualidad y puede ejercer un efecto significativo sobre las acciones que realice el propio individuo o todo el equipo de alta dirección. Ya en 1972, Carlson obtuvo las primeras y más consistentes conclusiones en esta dirección. Este autor sugirió que los directivos que provienen de otras compañías tienden a realizar más cambios en la estructura, procesos, y las personas que aquellos ejecutivos que provienen del interior de la propia organización. De acuerdo con Carlson (1972), este comportamiento es debido al menor compromiso con el statu quo ya establecido, un deseo de debilitar a los que se resisten o se resenten de la llegada de un nuevo director ejecutivo y a un deseo de crear nuevos empleados leales.

Por otro lado, aunque los ejecutivos adquieren parte de sus supuestos cognitivos y emocionales gracias a las experiencias que han tenido durante su carrera profesional, aquellos directivos que han desarrollado por entero dicha carrera en una única organización mostrarán una perspectiva limitada a la hora de afrontar determinados problemas o tomar decisiones. Esta circunstancia implica que, si un equipo de alta dirección ha crecido profesionalmente en una misma organización, es probable que presenten limitada base de conocimientos cuando se enfrentan a un problema sin precedentes (Cyert y March, 1963).

No obstante, en épocas predominadas por entornos estables, es positivo, desde el punto de vista de la rentabilidad y el crecimiento, el hecho de que los equipos directivos hayan servido durante años a la misma organización ya que permite tener un conocimiento en profundidad de la misma y mantener unas buenas relaciones internas.

En el ámbito de desarrollo de alianzas entre empresas, la experiencia profesional del top management team en otras organizaciones es particularmente importante porque es fuente de contactos de alto nivel (D'Aveni, 1990). Del mismo modo, los ejecutivos que reúnen esta característica, tienen la capacidad de crear una imagen determinada de sus

habilidades, de inspirar confianza y adquirir una reputación que refuerce las posibilidades de la empresa de ser buscado o considerado como socio en una posible alianza (Davis, 1991). Este hecho sugiere, por tanto, que la estructura o características del equipo de alta dirección puede afectar a su habilidad para atraer alianzas (Kim y Higgins, 2007) o influir sobre las decisiones en la formación de alianzas (Pansiri, 2007). En esta línea Kim y Higgins (2007), en su investigación desarrollada dentro del sector de la biotecnología, establecen que existe una relación positiva entre la procedencia profesional del empleado - siempre que ésta sea dentro del mismo sector - y la tendencia a formar alianzas relacionadas con sus orígenes. Estos autores determinan que, si el empleado proviene de una empresa-cliente (denominada “afiliación del top management team hacia abajo”), se establecerán más alianzas en el futuro y, muy probablemente, con empresas clientes. Por otra parte, si el empleado proviene de un competidor (denominada “afiliación del top management team en horizontal”), también se establecerán más alianzas en el futuro pero, en este caso, con empresas competidoras. Sin embargo, cuando el empleado proviene de una empresa proveedora (“afiliación del top management team hacia arriba”) no se establece este tipo de relación.

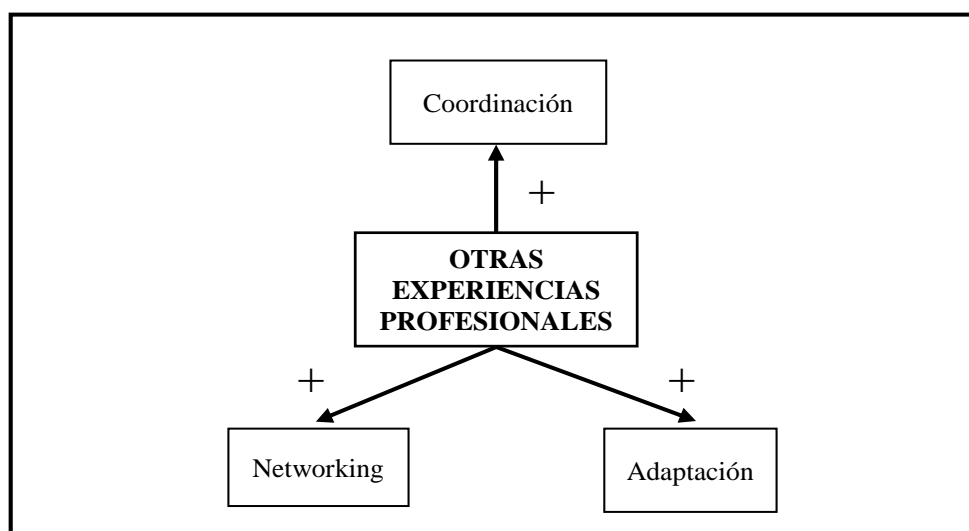
Por su parte, Eisenhardt y Schoonhoven (1996) afirman que los miembros del equipo de alta dirección que han trabajado anteriormente en un número considerable de empresas diferentes a la actual pero pertenecientes a la misma industria, tienen mayor probabilidad de tener contactos con organizaciones que pueden ser un socio potencial con el que iniciar una alianza. Estos ejecutivos conservan más relaciones y contactos que puedan aprovechar en la evaluación del compromiso, la credibilidad de los interlocutores y tienen mayor habilidad en detectar y evitar situaciones oportunistas. Así pues, aquel TMT que mantenga mayor número de contactos con socios potenciales en la misma industria a través de sus miembros, tendrá mayor probabilidad de iniciar una alianza. Por el contrario, cuando los miembros del TMT han trabajado en el pasado para pocas compañías pertenecientes a la misma industria, la probabilidad de que promuevan una alianza es menor ya que el número de contactos y, por tanto, de candidatos potenciales también lo es. En este sentido, estos autores demuestran que cuanto más alto ha sido el nivel del puesto ocupado por los miembros del TMT en otras compañías mayor es el porcentaje de alianzas que se forman en el presente puesto que,

probablemente, los ejecutivos conocen a los responsables de iniciar alianzas en otras compañías lo que les permite valorar el riesgo que supone iniciarla con un determinado socio.

Todos estos aspectos se resumen en lo que Eisenhardt y Schoonhoven (1996) denominan razones sociales que explican la formación de alianzas. Estos autores definen el concepto de "posición social" como la capacidad que demuestra una empresa para capitalizar en forma de ventajas sus contactos, su reputación y su estatus, y aprovechar estos para crear oportunidades con el fin de formar alianzas. Como los miembros del TMT actúan como canalizadores de las alianzas así como poseedores de las fuentes generadoras de socios potenciales, la posición social de los ejecutivos es particularmente relevante en el ámbito de la creación de alianzas.

En definitiva, en la medida en que un directivo haya tenido otras experiencias profesionales puede influir positivamente en la posición social de la empresa y por lo tanto en su capacidad de iniciar nuevas alianzas. Al mismo tiempo este tipo de directivo puede tender a ser más proactivo en la búsqueda de oportunidades de alianza y hace que su empresa sea más visible ante los socios potenciales. El conocimiento previo del socio o de los interlocutores podría estar positivamente relacionado con la capacidad de adaptación del directivo durante todo el ciclo de vida de la alianza así como facilitaría la comunicación por la existencia de un lenguaje común desarrollado en su experiencia profesional anterior en la empresa que ahora se ha convertido en aliada. Estas relaciones han sido representadas a continuación en la Figura 9:

Figura 9. Relación entre otras experiencias profesionales de los miembros del equipo directivo y las rutinas organizativas.



Fuente: Elaboración propia

D) Pertenencia a la organización y al equipo de alta dirección.

El factor de pertenencia a la organización puede analizarse desde una doble perspectiva: la individual o la colectiva.

Desde un punto de vista individual, la pertenencia a la organización significa que todos y cada uno de los miembros del equipo de alta dirección han prestado sus servicios durante cierto tiempo en la misma organización. Dicha pertenencia determinará, por tanto, cuáles son sus implicaciones respecto a los cambios que son capaces de acometer en la estrategia corporativa desde la posición que ocupan. En este contexto, se ha demostrado que existe una relación directa entre una prolongada pertenencia del management a la misma organización y el compromiso con el statu quo establecido (Alutto y Hrebiniak, 1975) y con los valores de la firma (Schmidt y Posner, 1983). Miller (1991) afirma que existe una relación negativa entre la prolongada pertenencia del CEO¹⁰ a la organización y la adopción de estrategias y estructuras adecuadas con el entorno de la firma. Por su parte, Kanter (1977) asegura que quizás la pertenencia dilatada incrementa la comprensión de las políticas y procesos organizacionales y puede ser la razón por la que se tiende a rechazar cambios en la

¹⁰ Abreviatura de la palabra inglesa Chief Executive Officer que hace referencia al primer ejecutivo de la compañía. En el contexto de España la figura que más se asimilaría es la de Consejero Delegado.

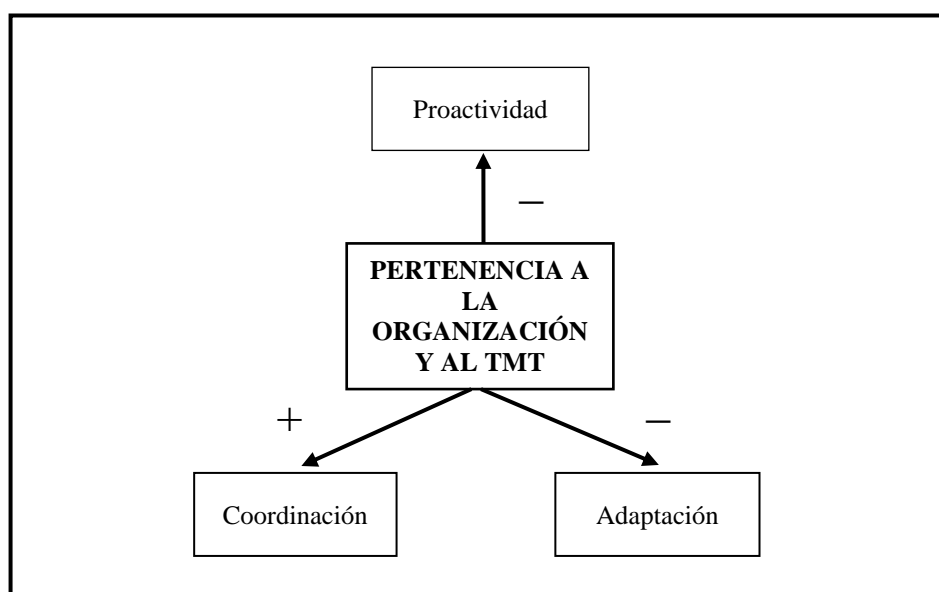
estructura. En esta misma línea, hay estudios que demuestran que existe una relación negativa entre la antigüedad en el cargo del consejero delegado y la creación de valor para la compañía cuando el consejero delegado no es el presidente de la compañía. La explicación radica en que cuanto más tiempo ha ejercido su cargo el consejero delegado, mayor es el desgaste que se ha producido por el paso del tiempo, más débil es su posición y se ve tentado a formar alianzas incluso si éstas son destructoras de valor. La formación de alianzas reforzará su papel dentro de la organización, entre otros efectos, por el aumento de su visibilidad y prestigio (Vidal y García-Canal, 2003). Por el contrario, Wiersema y Bantel (1992) han constatado que una corta pertenencia a la organización por parte del management está relacionada positivamente con los cambios en la estrategia corporativa.

Por otra parte, desde un punto de vista colectivo, la pertenencia a la organización significa que el equipo de alta dirección, como unidad de análisis, ha prestado sus servicios durante más o menos tiempo en la misma organización. Esta forma de pertenencia, al igual que sucede con la definición individual, determinará cuáles son sus implicaciones respecto a los cambios que los miembros del top management team, como grupo, son capaces de acometer en la estrategia corporativa. En este sentido Katz (1982) afirma que los grupos que han permanecido juntos durante prolongados periodos de tiempo tienden a desarrollar una forma de comunicación estandarizada y homogénea. Sin embargo, y de forma simultánea, también implica menores niveles de comunicación general, porque sus miembros sienten que pueden anticiparse a las apreciaciones de los otros miembros, y un incremento en la especialización. Por su parte, Pelz y Andrews (1966) constatan que la pertenencia prolongada a un grupo puede provocar aislamiento de las fuentes externas de información ya que los miembros del equipo de alta dirección son menos receptivos hacia la comunicación que amenaza sus pautas de actuación. Finalmente, Wiersema y Bantel (1992) demuestran que la prolongada pertenencia al equipo de alta dirección supone una mayor resistencia a iniciar cambios en la estrategia corporativa.

Parece que existe una relación negativa entre el tiempo de pertenencia a la organización y la tendencia a iniciar cambios estratégicos, tanto desde el punto de vista de la pertenencia individual de los miembros del equipo directivo como colectiva.

Dentro de estos cambios estratégicos debemos entender que también estarían incluidas las alianzas. Sin embargo, la elevada pertenencia implica una comunicación estandarizada y homogénea y ayuda a que los individuos interactúen, también incrementa su sentimiento de identidad, por lo que hace pensar que su capacidad de coordinación es elevada. No obstante, la pertenencia se relaciona positivamente con el aislamiento de las fuentes externas de información y por lo tanto cabría suponer que se relaciona negativamente con la capacidad del equipo directivo de ser proactivo en la detección de oportunidades de alianzas. Además, una elevada pertenencia incrementa el compromiso del directivo con el statu quo establecido que puede relacionarse negativamente con su capacidad de adaptación o flexibilidad. Las relaciones descritas se han representado en la Figura 10.

Figura 10: Relación entre la antigüedad en la pertenencia a la organización y al equipo directivo y las rutinas organizativas.



Fuente: Elaboración propia

E) Formación.

Esta característica recoge el nivel formativo acumulado por el equipo de alta dirección durante toda su vida laboral con independencia de si se ha sido recibido antes de formar parte de la organización o durante su pertenencia a la misma.

El estudio de la variable formación es importante por varios motivos. En primer lugar, porque afecta a la base cognitiva del sujeto. En este sentido, es de suponer que una persona educada en ingeniería mostrará una base cognitiva diferente a aquella persona educada en historia o leyes. Incluso, dos personas educadas en la misma disciplina pueden ser diferentes dependiendo de la universidad en la que hayan sido educadas (Hambrick y Mason, 1984).

En segundo lugar, las investigaciones existentes en este ámbito muestran una relación estrecha entre el nivel educativo (entendido como la cantidad de formación recibida) y la receptividad hacia la innovación por parte del individuo (Becker, 1970; Kimberly et al., 1981). Sin embargo, estos estudios no siempre incluyen el control de la edad, por lo que puede enmascarar la tendencia hacia un mayor nivel educativo en los últimos años de vida laboral. En definitiva, se plantea que pueda existir relación entre el nivel educativo y la propensión hacia la innovación pero no existen argumentos que favorezcan la opinión de que el tipo de educación recibida influya en la tendencia a innovar. Tampoco se puede afirmar que exista relación entre la cantidad de educación formal sobre gestión empresarial recibida por el management y el rendimiento medio (medido por la rentabilidad o el crecimiento) de las empresas que son gestionadas por estos directivos (Hambrick y Mason, 1984). Una explicación a estas circunstancias se puede encontrar en el hecho de que el tipo de educación recibida implique la pertenencia a un determinado grupo socioeconómico (Collins, 1971). En este sentido cabría sintetizar que no es tan importante la cantidad o el tipo de educación recibida por el management en el devenir de la empresa como el prestigio de la institución que la ha impartido y el sentimiento que genera de pertenencia a una estrato socioeconómico determinado.

En tercer lugar, Schroder et al. (1967) afirman que elevados niveles de formación están asociados con una elevada capacidad para procesar la información y discriminar entre variedad de estímulos por lo que las personas más formadas son más tolerantes a la ambigüedad (Dollinger, 1984).

Por otra parte, Wiersema y Bantel (1992) afirman que los individuos con elevados niveles de formación son conscientes y receptivos a la necesidad de cambios en la estrategia corporativa. Estos autores introducen el concepto de “especialización

formativa” como variable a tener en cuenta. Demuestran que la formación especializada del management en ciencia e ingeniería está positivamente relacionada con los cambios en la estrategia corporativa. Así, una formación a directivos especializada en ciencia e ingeniería, les permite entender mejor como pueden ayudar a una compañía tecnológica a un mejor posicionamiento en el futuro, ya que los ejecutivos valoran y estructuran mejor los acuerdos de cooperación¹¹ basados en la tecnología¹². Esto es debido no solo a que son más favorables a iniciar alianzas, sino también porque son capaces de evaluar la información de forma diferente (Tyler y Steensma, 1998). En esta misma línea, Hitt y Tyler (1991) establecen que el tipo de estudios superiores de un ejecutivo influyen en sus decisiones estratégicas, especialmente en su evaluación de las empresas candidatas a ser adquiridas, ya que unos centros educativos están más orientados hacia el cambio que otros.

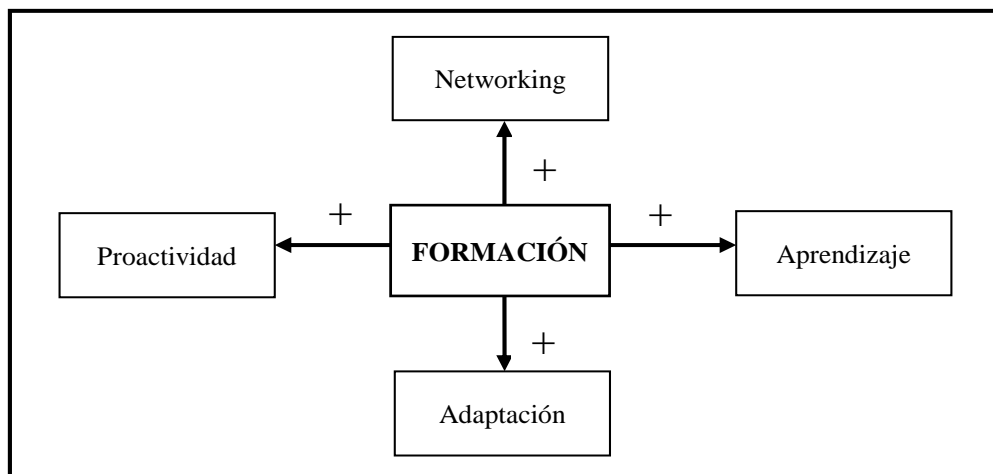
Finalmente, recientes estudios realizados en el ámbito de las alianzas desarrolladas por las agencias de viajes demuestran que la variable ‘formación’ ejerce una clara influencia sobre las decisiones en la formación de alianzas internacionales (Pansiri, 2007).

Si entendemos que aquel directivo con mayor formación es más tolerante a la ambigüedad, puede ser razonable pensar que tiene mayor capacidad para la negociación / adaptación, el aprendizaje y puede ser más proactivo al ser más consciente y receptivo a la necesidad de cambios en la estrategia corporativa. Además, si el directivo ha recibido su formación en determinados escuelas o ambientes elitistas, albergará una red de contactos muy útiles para el desarrollo futuro de alianzas. Relaciones representadas en la Figura 11.

¹¹ Dodgson (1993) define los acuerdos de cooperación tecnológicos como cualquier actividad donde dos o más socios contribuyen con diferentes recursos y saber hacer tecnológico para acordar objetivos complementarios.

¹² Según Abetti (1989) la tecnología es un conjunto de herramientas y técnicas derivadas de la ciencia y de las experiencias prácticas, que son usadas en el desarrollo, diseño, producción y aplicación a productos, procesos, sistemas y servicios.

Figura 11. Relación entre la formación del equipo directivo y las rutinas organizativas.



Fuente: Elaboración propia

F) Perfil socioeconómico / Posición social.

El perfil socioeconómico del equipo de alta dirección puede influir en la estrategia de la organización que dirigen. Sin embargo, no siempre es fácil determinar esta relación causal. De hecho, no todos los estudios realizados sobre esta variable han podido establecer conexiones claras entre el perfil socioeconómico de los ejecutivos y las estrategias emprendidas por la compañía (Hambrick y Mason, 1984).

En cualquier caso, los autores que han podido demostrar la existencia de esta relación causal coinciden en afirmar que la procedencia social del ejecutivo determina, en gran medida, las estrategias acometidas por la empresa. Así, Collins y Moore (1970) concluyeron que un emprendedor cuyos orígenes se encuentran en entornos desfavorecidos suele iniciar estrategias extravagantes, presumiblemente, con el fin de lograr el reconocimiento y la estima de su actual grupo social. Por su parte, Channon (1979), en un estudio llevado a cabo sobre empresas del Reino Unido, demostró la existencia de ciertas relaciones entre los antecedentes socioeconómicos de los ejecutivos y las estrategias de crecimiento de sus firmas. Este autor, establecía diferencias en los vínculos establecidos en función del perfil del directivo de la compañía. En el caso de empresas dirigidas por emprendedores, de origen humilde y con un nivel de educación equivalente a la escuela secundaria, observó que eran más propensas a adoptar una

estrategia de diversificación y su ratio de adquisición era elevado. En el otro extremo, las empresas gestionadas por profesionales o grupos familiares mostraron, en el primer caso, un menor ratio en estrategias de adquisición y, en el segundo, poca propensión a la diversificación. En ambos casos sus directivos procedían de la clase alta, habían estudiado en prestigiosas universidades y pertenecían a los mejores clubes sociales. En esta misma línea, Gulati (1999) mantiene que los factores sociales resultantes del arraigo de una firma en un contexto socialmente rico pueden influir en la capacidad de la organización en percibir diferentes oportunidades.

En el ámbito de la formación de alianzas, el perfil socioeconómico del equipo de alta dirección también juega un papel importante. Según Eisenhardt y Schoonhoven (1996), una fuerte posición social de la compañía, reflejo de la posición social que mantienen los miembros de la alta dirección, mejora la formación de alianzas convirtiendo en ventajas los contactos, la reputación o el estatus y creando oportunidades para la generación de alianzas. Así, estos autores afirman que la posición social del equipo de alta dirección es particularmente relevante a la hora de la formación de alianzas porque, a menudo, son el canalizador y la pieza clave en el origen de las oportunidades de aliarse con un socio. El papel de las relaciones sociales del equipo de alta dirección es especialmente importante en el caso de las firmas jóvenes ya que todavía no han tenido tiempo de tejer redes de máximo nivel.

Adicionalmente, dado que el top management team es, habitualmente, el principal negociador en el proceso de formación de la alianza, el nivel de confianza entre los socios es clave en el éxito de esta estrategia (Larson, 1992). Asimismo, las características del equipo de alta dirección pueden servir como indicaciones de la calidad de la firma y así mejorar las posibilidades de la misma de ser un codiciado socio en la alianza o de un pretendiente exitoso (D'Aveni, 1990). En este sentido juega un papel importante el tamaño del equipo de alta dirección. A mayor tamaño, mayor probabilidad de que las conexiones y relaciones de éste sean más extensas y por lo tanto que surjan más socios potenciales. Además, estas relaciones personales ayudan a sentar las bases de la confianza y conocimiento, hechos importantes para la cooperación entre empresas (Galaskiewicz y Wasserman, 1989) y la formación de alianzas (Larson, 1992).

Si el directivo de procedencia social humilde es más propenso al riesgo, entonces es probable que sea más proactivo en la búsqueda de oportunidades, aunque al mismo tiempo el bajo nivel de sus relaciones sociales de alto estatus que mantiene quizás no le permita gozar de tantas oportunidades o al menos de tanta calidad como al directivo de procedencia social alta. Ver Figura 12.

Figura 12. Relación entre el perfil socioeconómico / posición social del equipo directivo y las rutinas organizativas.



Fuente: Elaboración propia

G) Posición financiera (Participación en la propiedad).

Esta variable hace referencia al porcentaje de participación que el directivo tiene sobre el capital de la compañía que dirige.

La relación entre la participación en el accionariado del alto ejecutivo y los resultados de la organización ha sido estudiada ampliamente y los resultados han sido variados. No obstante, prevalece la opinión general de que una firma dirigida por directivos que participan en su capital no obtiene unos resultados superiores a los de una compañía dirigida por directivos que no tienen este tipo de vinculación (Hay y Morris, 1979). En este sentido, Hambrick y Mason (1984) sugieren que los resultados de una compañía no están en relación con el porcentaje del capital social que poseen sus directivos sino que están directamente conectados con el porcentaje de ingresos (compuestos por el salario, bonus, opciones, dividendos y similares) que dichos ejecutivos obtienen derivados de sus trabajos en la misma. Además, James y Soreff (1981) sostiene que los directivos-empleados actúan como conedores del riesgo que corren de ser despedidos, hecho que no ocurre en el caso de los directivos-propietarios.

Por otra parte, hay autores que mantienen que el hecho de participar o no en el capital de la empresa puede influir en la propensión de los directivos a asumir riesgos. En este contexto, y tomando la alianza como una decisión que implica un riesgo para la empresa, Pansiri (2007) afirma que los directivos propietarios inician menos alianzas, tanto internacionales como domésticas, que los directivos no propietarios. Sin embargo, hay autores como Carpenter et al. (2004) que sostienen que, detrás de este comportamiento de los directivos no propietarios, se esconden otro tipo de motivaciones que denominan *intereses personales*. Estos trabajos siguen la línea de lo estudiado por Vidal y García-Canal (2003) quienes han investigado en qué medida los directivos pueden utilizar las alianzas globales¹³ para reforzar su seguridad en el cargo destruyendo riqueza para los accionistas. Para estos autores, el consejero delegado o CEO, a través de alianzas globales, puede reforzar su posición en la empresa por tres vías. En primer lugar, haciendo necesaria la continuidad del equipo de alta dirección durante las fases de negociación y ejecución de la alianza. En segundo lugar, aumentando la visibilidad y prestigio del CEO. Por último, incrementando el control del CEO sobre los órganos de gobierno. En este contexto cabría esperar que cuanto mayor sea el porcentaje de participación del directivo en el accionariado de la compañía antes de la creación de la alianza global, mayor será el coste asumido por éste como consecuencia de una mala gestión (Cuervo, 1999). Sin embargo, el resultado es bien distinto. Ante una posición de debilidad, la participación del directivo en el capital de la firma no influye en su voluntad de iniciar alianzas globales potencialmente perjudiciales para la firma con tal de reforzar su posición.

Sobre la influencia que pueda ejercer el directivo-propietario sobre las decisiones estratégicas de la compañía existen opiniones divergentes. La clave reside en la existencia o no existencia de intereses personales. Al fin y al cabo se trata de la propensión a asumir riesgo. El directivo que participa en el capital de la empresa que dirige puede tener menos posibilidades de que sus decisiones provoquen su despido y por lo tanto estas decisiones podrían ser más arriesgadas. Si entendemos que una alianza es una decisión que entraña cierto riesgo, entonces el directivo propietario debería ser más propenso a iniciar alianzas que el directivo no propietario. Sin embargo, el

¹³ Se pueden definir como aquellas que se crean con socios de otros países para coordinar la actuación en varios mercados.

directivo propietario podría actuar de forma inhibida a la hora de formar alianzas ya que está en juego su patrimonio. Este aspecto es perfectamente extrapolable al caso de una empresa familiar en donde el propietario suele participar o influir de forma activa en la toma de decisiones estratégicas y su patrimonio depositado en la empresa es probablemente superior al de un directivo que no pertenece a la familia.

En la siguiente Tabla 3 se establecen a modo de resumen las relaciones entre las características del equipo directivo y las rutinas organizativas estudiadas. Dada su importancia por la influencia que ejerce de forma directa sobre el inicio de las alianzas, hemos incluido en la tabla una variable más, la propensión al riesgo.

Tabla 3. Características del equipo directivo vs rutinas organizativas.

		RUTINAS					
		Aprendizaje	Adaptación	Coordinación	Proactividad	Networking	Riesgo
VARIABLES	Edad	–	–		–	+	–
	Antigüedad en la organización / Equipo directivo		–	+	–		–
	Funciones anteriores		+	+	+		
	Otras experiencias profesionales		+	+	+	+	
	Formación	+	+		+	+	
	Perfil socioeconómico				+	+	–
	Posición financiera						+/-

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2. Características psicológicas.

Las teorías de la Escuela Carnegie argumentan que las decisiones complejas son en gran medida el resultado de factores de comportamiento en lugar de una búsqueda mecánica para la optimización económica (Cyert y March, 1963; March et al., 1958). Entienden que las decisiones complejas son aquellas caracterizadas por múltiples y conflictivos objetivos, miles de opciones a elegir, y todo ello basado en la racionalidad

limitada humana. Cuanto más compleja sea una decisión, más encaja en este modelo. De esta forma la teoría del comportamiento es especialmente apta para estudiar las decisiones estratégicas que se caracterizan por ser complejas y las más importantes tomadas en una organización. Como decían Hambrick y Mason (1984), la elección estratégica refleja la idiosincrasia del decisor y como argumentaban March et al. (1958) cada decisor lleva consigo su propio conjunto de “supuestos”. Estos supuestos reflejan su base cognitiva y son:

1. Conocimiento o suposiciones sobre los eventos futuros,
2. Conocimiento de las alternativas, y
3. Conocimiento de las consecuencias que conllevan cada alternativa.

Hambrick y Mason (1984) nos presentan los valores que acompañan al decisor y los definen como los principios para ordenar las consecuencias o alternativas de acuerdo con las preferencias del decisor.

Siguiendo esta línea Hambrick y Mason (1984) describen su modelo de elección estratégica bajo condiciones de racionalidad limitada. Entienden que cualquier estudio sobre la relación existente entre las características del management y los resultados de la organización, si se pretende que sea riguroso y completo, debe realizarse desde una perspectiva multidisciplinar compuesta por la psicológica, sociológica y desde la orientación estratégica y económica.

Entre las diferentes características que posee el management, se encuentran las denominadas por los autores como las variables psicológicas, las cuales están compuestas por la base cognitiva y los valores. Estas variables que acompañan al decisor crean una pantalla entre él y su percepción de los estímulos que recibe tanto del entorno como de la propia organización. Esta pantalla actuará a modo de filtro provocando tres efectos sobre el decisor. En primer lugar ni el directivo ni el equipo de directivos pueden explorar cada aspecto de la organización o del entorno. Su campo de visión es limitado. En segundo lugar el decisor percibe de forma selectiva solo algunos de los fenómenos incluidos en el campo de visión. En tercer lugar la información seleccionada será interpretada a través de un filtro formado por valores y la base cognitiva, también definidas previamente como variables psicológicas. No obstante al

igual que como hemos dicho, las variables psicológicas afectan a la percepción (Scott y Mitchell, 1978), también es cierto que pueden influir de forma directa en la elección de la estrategia ya que aunque el decisor pueda recopilar un conjunto de percepciones que sugieran la elección de una determinada estrategia, éste puede descartarla en base a sus propios valores. En resumen los autores dicen que los resultados de la organización, entendiendo los resultados como la estrategia y la efectividad, es un reflejo de las características psicológicas de los actores que tienen poder en la organización, o lo que es lo mismo, el equipo de alta dirección. Por lo tanto los autores establecen una relación directa entre las variables psicológicas y la toma de decisiones estratégicas de la organización. Esta perspectiva permite predecir los resultados de la organización así como los movimientos de la competencia y además puede ayudar a los responsables en la selección y guía de los altos ejecutivos.

Se puede esperar de los altos ejecutivos de una empresa, la construcción de una visión compartida de la situación para determinar qué alianzas son más beneficiosas para la empresa (Daft y Weick, 1984; Walsh, 1995). No obstante el resultado dependerá de la orientación cognitiva o de la comprensión mental establecida en las mentes de los ejecutivos de forma individual, implicados en el proceso de decisión (Hambrick y Mason, 1984; Melone, 1994; Miller et al., 1982). Así, su habilidad para considerar toda la información de la que disponen es limitada (Simon, 1957) y además su interpretación de esta información está afectada por su comprensión cognitiva que tienen establecida en su mente. Starbuck y Milliken (1988) establecen dos tipos de filtros que pueden variar la percepción del manager. El primero lo describen como el hecho de prestar más atención a unos estímulos que a otros y el segundo lo define como la capacidad del decisor para enmarcar en un contexto la decisión y predecir posibles resultados.

En este sentido Tyler y Steensma (1998) estudian como las experiencias y percepciones de los ejecutivos influyen en las decisiones organizacionales y concretamente en su valoración de las alianzas, determinando que las experiencias están compuestas por la edad, la orientación educativa y la experiencia profesional y las percepciones por el énfasis tecnológico, la orientación hacia el riesgo y la experiencia exitosa.

Pansiri (2007) afirma que las características psicológicas y las observables del equipo de alta dirección son determinantes sobre las decisiones estratégicas. Argumenta que el concepto Upper Echelons (UE) está basado en tres principios: El primero de los cuales dice que las decisiones estratégicas que puede tomar una organización es un reflejo de los valores y la base cognitiva de los actores con poder, también denominados el equipo directivo (Wiersema y Bantel, 1992; Carpenter et al., 2004). El segundo principio dice que los valores y la base cognitiva del TMT están en función de sus características observables (Carpenter et al., 2004). Por último, y como consecuencia de lo anterior, afirma que los resultados destacables de una organización están asociados con las características observables de los miembros de UE.

Wiersema y Bantel (1992), sugieren que la perspectiva cognitiva del equipo de alta dirección es un reflejo desde el punto de vista de su demografía -Hambrick y Mason, (1984) las llaman variables observables- de la propensión del management a iniciar cambios estratégicos en la compañía.

Así, se puede afirmar que la base cognitiva está envuelta de las experiencias del individuo, incluida la formación y antecedentes (Cyert y March, 1963) y además las características demográficas son los indicadores de esas cualidades (Hambrick y Mason, 1984).

Varios estudios han utilizado las variables demográficas como predictoras de los deseos y valores del decisor (Kahalas y Groves, 1979; Walsh, 1988) y de su punto de vista (Dearborn y Simon, 1958). Es por ello que existe una relación directa entre la base cognitiva y los aspectos demográficos que muestra el decisor.

No obstante diversos estudios insatisfechos con los resultados obtenidos después del análisis de las dimensiones psicológicas han argumentado que primero, la base cognitiva, valores, y percepciones de los altos ejecutivos son difícilmente medibles o al menos susceptibles de serlo. Segundo, los altos ejecutivos no se atreven a participar en encuestas necesarias con fin investigador (Hambrick y Mason, 1984; Haley y Stumpf, 1989). Tercero, algunas de las a priori interesantes características generales (ejemplo: permanencia en la empresa y tareas realizadas en el pasado), no tienen conceptos psicológicos análogos. Así, estas restricciones sobre las dimensiones psicológicas estándar podrían limitar innecesariamente las investigaciones.

Finalmente, y como alternativa a las limitaciones mencionadas que presentan las variables psicológicas, el estudio de las variables observables puede aportar beneficios en un doble sentido, primero por la influencia que las variables observables poseen como antesala de las decisiones estratégicas acometidas en el seno de la organización y en segundo lugar, y como dicen Hambrick y Mason (1984:196), por su importancia en una aplicación eventual de la perspectiva Upper Echelons en la selección/desarrollo del management y especialmente en el análisis del competidor.

Cabe añadir que a lo largo de la literatura se hace mención en numerosas ocasiones a dos variables, como son la tolerancia a la ambigüedad y la propensión a tomar riesgo por parte del equipo directivo. Parece unánime la influencia que estas variables tienen en la toma de decisiones estratégicas por parte del equipo directivo, aunque no es unánime su inclusión dentro del epígrafe de las variables psicológicas.

Son varios los autores que incluyen dentro de las variables psicológicas a la tolerancia a la ambigüedad por parte del ejecutivo como es el caso de Hambrick y Mason (1984). También en este sentido Pansiri (2007) además aporta que la mayoría de las empresas administradas por los ejecutivos que tolerar la ambigüedad (96%) inician alianzas, en comparación con el 81,8% de las empresas que no tienen alianzas, que se gestionados por los ejecutivos que son intolerantes a la ambigüedad. Esta variable no solo es importante por lo que respecta a la propensión de la organización a iniciar alianzas, sino también durante la vida de la misma así como para su buen fin.

Eisenhardt y Schoonhoven (1996) clasifican a la propensión a tomar riesgo por parte del equipo de alta dirección también como un factor interno y cognitivo.

Las alianzas estratégicas han sido asociadas con muy altas tasas de fracaso (Killing, 1982; Geringer y Herbert, 1991; Howarth et al., 1995; Bierly y Kessler, 1998; Gulati, 1998). El inicio de una alianza no está exento de riesgos y las consecuencias del fracaso son diversas. A pesar de los costes potenciales las organizaciones a menudo toman el riesgo de la alianza estratégica, porque quieren reducir el riesgo en otras áreas. Stanek (2004:191) resume a Das y Teng (1998) y sostiene que las alianzas implican dos tipos de riesgo, el relacional y el riesgo de incumplimiento. Es por ello que la propensión a tomar riesgo por parte del equipo directivo es una variable significativa y que merece ser estudiada en profundidad.

A pesar de su importancia, la perspectiva UE, como se muestra en los estudios previos, deja fuera a estas dos importantes características del management que son básicas para el análisis la eficacia en la implantación de la estrategia en una organización.

Sin embargo, Gupta y Govindarajan (1984) que las consideran como variables observables, las estudiaron y combinaron en su estudio de las organizaciones altamente diversificadas, y concretamente de las divisiones que la componen a las que los autores denominan unidades de negocio estratégicas. Afirman que la efectividad en la implantación de la estrategia de cada división depende, entre otras, de las características del director general de gestiona la división (Galbraith y Nathanson, 1978; Kerr, 1982). Así, afirman que a mayor experiencia del director general de la división en el campo del marketing y las ventas, mayor su predisposición a tomar riesgo y mayor su tolerancia a la ambigüedad, entonces el directivo contribuye a una mayor efectividad en la implantación de la estrategia en su unidad de negocio. Debemos considerar que en este tipo de organizaciones la formulación e implementación de la estrategia no tienen lugar al nivel más alto de la firma entendida como un todo, sino más bien se da al nivel de cada una de las divisiones (Hambrick, 1980; Hofer y Schendel, 1978). Así, el éxito en la implantación de las estrategias de las divisiones contribuye al éxito en la implantación de la estrategia global de la organización.

3.1.3. El equipo de alta dirección en la empresa familiar.

Los estudios previos han centrado su atención en el análisis de los equipos directivos de las empresas familiares desde una perspectiva centrada en el papel de los directivos no familiares en el TMT, o bien en el análisis de las diferencias entre equipos directivos no familiares de los familiares, así como los posibles conflictos o cismas entre ellos. También en como la performance de las compañías se veía afectada si se trataba de TMT familiares o no familiares. Sin embargo, la literatura es escasa respecto al análisis de las peculiaridades del TMT en las empresas familiares.

El equipo directivo en una empresa familiar, en términos generales, no exhibe notables diferencias respecto al equipo directivo de una empresa no familiar. Además, puede estar compuesto en su totalidad o parcialmente por miembros de la familia o bien por profesionales externos que no pertenezcan a la familia. Sus características y

composición dependerán básicamente de la influencia y participación de la familia, así como de las necesidades, crecimiento y antigüedad de la compañía.

3.1.3.1. Características típicas en la empresa familiar.

El equipo directivo en las empresas familiares se verá impregnado de la cultura, valores y objetivos de la familia dominante tanto si el equipo es mixto (compuesto por profesionales externos y familiares) como si es externo (compuesto en su totalidad por profesionales externos no familia), como si es familiar (compuesto exclusivamente por miembros de la familia). El grado de influencia familiar en el TMT dependerá, entre otras, de variables como la propia composición del equipo, el establecimiento de mecanismos específicos creados por la familia en este sentido, la sensibilidad hacia la cultura familiar de los miembros del equipo no pertenecientes a la familia y la coincidencia de los objetivos de la familia con los objetivos del TMT.

Dependiendo de la composición del TMT así como de la capacidad de influencia de la familia en el mismo, los resultados de la compañía se verán afectados. Lo que parece evidente es que si tomamos como modelos un TMT mixto (compuesto por directivos externos o no familiares y por directivos pertenecientes a la familia) esta diversidad puede provocar la aparición de facciones generando conflictos y por lo tanto de líneas de falla en el TMT entre el grupo formado por los profesionales externos y los miembros de la familia (Minichilli et al., 2010). Si bien es cierto que dependiendo de la proporción de directivos familiares en el TMT, este efecto negativo puede verse aminorado.

3.1.3.2. Composición y tipos de equipos directivos en la empresa familiar.

Aunque los estudios son contradictorios, parece evidente que las empresas familiares exhiben ciertas características que las diferencian de las empresas no familiares. Por ejemplo, sobre la propiedad, la dirección y la vocación de permanencia, entre otros (Chrisman et al., 2002). Es por ello que la dirección adquiere un papel relevante y es objeto de análisis por los estudiosos como pieza clave en las empresas familiares. Así, parece demostrado que la composición del TMT tiene impacto diferente en las empresas familiares que en las no familiares, dado que las empresas familiares tienen que hacer

frente a la superposición de tres subsistemas, tales como la familia, la propiedad y el negocio (Gersik, 1999).

Sin embargo, la composición del equipo directivo en las empresas familiares no difiere en gran medida, por lo que respecta a sus rasgos básicos, del equipo directivo de las empresas no familiares a excepción de que es habitual que esté compuesto parcial o totalmente por miembros de la familia. Sin embargo, podría no haber miembros de la familia en la dirección cuando la familia ha cedido la gestión de la compañía a profesionales externos que no son miembros de la familia. Si bien es cierto que suele darse la figura del directivo no familiar que ha crecido profesionalmente dentro de la compañía y comparte, por tanto, la idiosincrasia de la familia y del negocio (Dyer, 1989). Este directivo no familiar siente un fuerte vínculo emocional hacia su trabajo, actuando hacia la familia y la firma, en el papel de administrador (Klein, 2007). Acerca de la composición del TMT, estudios previos mantienen que conforme las empresas familiares son más antiguas y más establecidas, la probabilidad de incorporar un mayor número directivos no familiares aumenta (Klein, 2007; Block, 2011).

Así, Klein (2000), sobre una muestra aleatoria de todos los negocios familiares en Alemania, evidenció que el 44% de todos los consejos de administración resultaron ser completamente controlado por miembros de la familia, el 42% tenía un equipo de alta dirección mixto y el 14% tenía una gestión pura no familiar.

Según Ensley y Pearson (2005) una forma de explicar la particularidad de la empresa familiar consistiría en la extensión de la teoría Upper Echelons expuesta por Hambrick y Mason (1984) en la que se muestra que el resultado de la firma es el reflejo de las características y acciones del equipo de dirección conocido como Top Management Team (TMT). Por lo tanto las dinámicas de grupo a la hora de gestionar la compañía influyen decisivamente en el resultado final.

Así, Ensley y Pearson (2005) tratan de clasificar al TMT en tres grupos en base al parentesco establecido entre ellos. El primer tipo lo denomina “parental TMT” y está formado por los padres así como otros miembros de la familia. Al segundo tipo lo denomina “familiar TMT” y está compuesto por miembros de la familia pero sin lazos de parentesco entendidos como “parental”; por ejemplo hermanos y primos. El tercero lo componen miembros que no tienen lazos familiares entre ellos y lo denomina “TMT no familiar”. Esta distinción se debe a que en el caso de parentesco como primos o

hermanos, existe una cierta distancia entre los miembros, desde el punto de vista familiar, por lo tanto, la dispersión de los lazos familiares es mayor, así como las fuertes creencias que por el contrario siguen presentes entre miembros con vínculo “parental”.

La presencia de un padre crea un efecto en la familia más fuerte porque los valores familiares y la estructuras sociales resultantes se propagan entre los miembros de la familia durante muchos años (Stewart, 2003). Los padres a menudo mantienen una mayor posición de autoridad en el equipo y crean una dinámica diferente en comparación a cuando toda la familia son miembros de la misma generación, o tienen una mayor distancia familiar.

Ensley y Pearson (2005) estudian cómo afecta el tipo de equipo directivo a cuatro variables íntimamente ligadas al resultado de la compañía como son la cohesión, conflicto, creencia en la eficacia del grupo y compartir modelos estratégicos. Los resultados del estudio son dispares y en algún caso inesperado a tenor del planteamiento inicial de los autores. Así por ejemplo y como conclusión global afirman que el equipo “parental” gestiona su proceso de comportamiento de forma más efectiva que los equipos no familiares. Otras conclusiones que obtienen los autores son:

1.- Los equipos “parental” ofrecen mayor cohesión, creen más en la eficacia del grupo y comparten mejor los modelos estratégicos que los equipos no familiares. Además, los equipos “parental” tienen menos nivel de conflicto que los equipos no familiares. Los equipos “parental” tienen una fuerte creencia en sus capacidades, un mayor sentido de pertenencia al equipo, un mayor consenso sobre la dirección estratégica de la empresa, y menos conflictos relacionales.

2.- Los equipos “familiar” tienen menos creencia en la eficacia del grupo, están menos cohesionados, comparten menos los modelos estratégicos y manifiestan mayores niveles de conflictos relacionales que los grupos no familiares. Sin embargo, los equipos “familiar” tienen más éxito gestionando el conflicto de idea (entendido como la mejor forma de alcanzar los objetivos comunes). Tal vez la falta de dominio de la más vieja generación y la igualdad entre los miembros, permite una mayor libertad de voz entre los componentes del equipo para cuestionar ideas.

3.1.3.3. El reto de la profesionalización y sus consecuencias.

La literatura ha hecho hincapié en las diferencias en el proceso de profesionalización entre empresas familiares y no familiares. Se entiende por profesionalizar una empresa a la incorporación de especialistas y gestores desde fuera de la empresa y la introducción de estructuras de gestión más formales (Dyer, 1989). La literatura sugiere que las empresas familiares son en general reacias a profesionalizar la organización.

Esta tendencia podría ser menos pronunciada en las empresas familiares que cotizan en bolsa, ya que han cedido el control a los actores externos a la organización. Sin embargo y a pesar de esto, la resistencia a la profesionalización puede permanecer (Gómez-Mejía et al., 2010). La reticencia de las empresas familiares hacia la profesionalizar puede tener una explicación basada en la teoría de la riqueza socio-emocional, incluso si están involucrados otros factores, tales como menos recursos para pagar salarios competitivos a los profesionales externos y un tamaño más pequeño. Contratar gestores externos, la delegación de autoridad a ellos, y confiar en una estructura de mando independiente de la familia, es probable que disminuya el control familiar sobre las decisiones estratégicas. En particular, la contratación de un experto que se ha especializado en determinados conocimientos fuera de la empresa aumenta la asimetrías en la información (Gómez-Mejía et al., 2011). También aumenta la incertidumbre sobre su comportamiento, ya que los comportamientos de los empleados pueden predecirse, siendo más difícil predecir el comportamiento de un “extraño” (Cruz et al., 2010). Por último, aumenta los conflictos acerca de las metas, debido a las motivaciones divergentes y objetivos profesionales de los empleados de la familia y no familiares (Gersick et al., 1997).

Cuando una empresa familiar crece, tiende a incorporar a managers no familiares en su TMT que hasta el momento está compuesto exclusivamente de miembros de la familia. Así, el TMT se convierte en un equipo mixto compuesto tanto por miembros de la familia como profesionales externos (Dyer, 1989; Hall y Nordqvist, 2008). Cuando esto ocurre, decimos que estamos ante el proceso denominado “profesionalización” (Dyer, 1989).

Definimos al profesional no familiar como el ejecutivo que no tiene relación de sangre, marital o de adopción con la familia propietaria (Klein, 2007).

Profesionalizar el manejo de una empresa según Bañegil et al. (2011, p. 29), es “dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar (McCann et al., 2001), y adoptar la planificación y el control del crecimiento, aplicando métodos estratégicos de gestión (Miller et al. 2001)”. Para ello será necesario establecer órganos de gobierno de la empresa familiar que encaucen las relaciones entre empresa-familia con el fin de garantizar su continuidad. Además, según Giovannoni et al. (2011), la profesionalización se refiere a la contratación de profesionales ajenos a la familia sin que ello signifique que los miembros de la familia no puedan ocupar puestos directivos si poseen las competencias adecuadas para ello. Cada puesto debe ser ocupado por el mejor candidato posible, sea éste un miembro de la familia o no. Sin embargo, hay una corriente que dice que profesionalizar una empresa familiar significa que hay que contratar a un manager externo lo que implica que implícitamente se reconoce que los miembros de la familia son no profesionales que deben ser reemplazados para que la compañía crezca (Hall y Nordqvist, 2008).

Algunas de las definiciones de profesionalización se limitan a describir el concepto como la incorporación de empleados asalariados a tiempo completo (Galambos, 2010) o también como la contratación a tiempo completo de empleados no pertenecientes a la familia, delegando en ellos autoridad para dirigir (Chandler, 1990; Chittor y Das, 2007). Así pues, la definición implícita o explícitamente conlleva otras dimensiones, tales como un entrenamiento formal, meritocracia, estructuras formalizadas, o directores independientes (Chua et al., 2009). Profesionalizar puede implicar un cambio holístico, aunque éste variará de una firma a otra. Lo que parece claro es que la profesionalización no puede basarse exclusivamente en la contratación de un manager asalariado que, en ausencia de otros cambios, sería una estrategia fallida (Sukumar, 2011).

Según Benveniste (1987) se espera de un verdadero profesional que desarrolle no solo la aplicación del conocimiento general si no que adopte el código moral y que vea su carrera como una vocación.

Así Dyer (1989) menciona que existen 3 formas de profesionalizar una empresa: profesionalizar a los miembros de la familia, profesionalizar a los empleados que están trabajando en la empresa e introducir profesionales desde el exterior. Schein (1983, 1995) mantiene que los emprendedores, fundadores, propietarios y profesionales directivos son radicalmente diferentes con respecto a cuatro categorías: motivación y

orientación emocional, orientación analítica, orientación interpersonal y las cuestiones estructurales/posicionales.

Se puede concluir que el manager profesional es tradicionalmente presentado como alguien con una formación directiva formal, no cercano a los lazos familiares, con experiencia en el sector, y con la habilidad de abordar el trabajo de forma impersonal, objetiva y no emocional.

Sin embargo, Hall y Nordqvist, (2008) extienden la definición del directivo profesional hasta alcanzar aspectos como la comprensión de los objetivos familiares y el significado del negocio, también los valores y normas que resaltan la razón de ser del negocio para la familia. Los autores lo denominan “competencia cultural” y consideran que debe ser una competencia más del directivo profesional de forma que muchas de las dificultades y retos a los que se enfrentan las empresas familiares que buscan la profesionalización son la forma en que se fichan a los directivos atendiendo a sus cualidades formales exclusivamente sin considerar sus competencias culturales o la comprensión de los patrones sociales de la familia que influyen en la empresa. Sin esta competencia, el directivo tiene más probabilidad de fallar como directivo de una empresa familiar. Concluyen que la definición de un profesional en una empresa familiar es aquel “profesional que conoce profundamente los objetivos principales de la familia y significado del negocio y que a su vez le permite aplicar de forma efectiva su formación formal y experiencia en una determinada empresa familiar”.

Los autores (Dekker et al., 2012) establecen cuales son las dimensiones del concepto de profesionalización en una empresa familiar que además permiten clasificarla como más o menos profesionalizada y son:

- Sistemas formales de control financiero.
- Vinculación de no familia en los sistemas de gobierno.
- Sistemas formales de control de RRHH.
- Autoridad descentralizada.
- Nivel de actividad de alto nivel (Equipo directivo y Consejo de Administración).

Profesionalizar una empresa familiar no solo consiste en que los profesionales más capacitados ocupen puestos directivos, si no, en un cambio cultural de la empresa hacia una gestión más profesional (Bañegil et al. 2011). Así también, los autores establecen

una relación indirecta entre la gestión profesional y la continuidad del negocio al demostrar que la gestión profesional influye positivamente en la formación de alianzas, y la formación de alianzas influye positivamente en la continuidad del negocio familiar.

3.2. EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN LA COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS SOBRE LA ORIENTACIÓN A COOPERAR DE LA EMPRESA FAMILIAR.

3.2.1. Definición de diversidad.

A lo largo de la literatura sobre diversidad en los equipos directivos, se han empleado indistintamente y se les ha dado el mismo significado a los constructos diversidad y heterogeneidad. También en este trabajo se les ha considerado conceptos análogos.

Son múltiples las definiciones que los diferentes estudiosos han dado al concepto de diversidad. Así, Blau (1977) define la heterogeneidad como el grado de dispersión de los atributos demográficos de una población en términos nominales. Se incluyen características como la raza y el sexo, que solo pueden clasificarse nominalmente. "Para cualquier parámetro nominal, cuanto mayor sea el número de grupos y la distribución de la población esté más uniformemente dividida entre ellos, mayor es la heterogeneidad" (Blau, 1977, p.9). El primer elemento de esta definición se explica por sí mismo: un grupo es más diverso, por ejemplo, si sus miembros proceden de muchas razas. El segundo elemento habla de la distribución de los atributos demográficos: una amplia distribución de los atributos también significa una mayor diversidad.

Una primera definición del concepto de diversidad, en un tono más genérico, podemos atribuirlo a Lau y Murnighan (1998, p.326) que definen el concepto de diversidad como "la condición o cualidad de ser diverso, diferente, o variado; variedad, semejanza".

Rico et al. (2007) basados en Jackson et al. (2003); Williams y O'Reilly (1998), y otros, definen la diversidad de un equipo como la distribución de los atributos personales en la composición de los miembros del equipo, que potencialmente lleva a la percepción de que estos miembros se diferencian entre sí.

Así, Joshi y Roh (2009) definen la diversidad como un constructo agregado a nivel de equipo que representa las diferencias entre los miembros interdependientes de un grupo de trabajo en lo que respecta a un atributo personal específico.

Son varias las conclusiones que se desprenden de las diferentes definiciones que se le ha querido dar al concepto de diversidad. En primer lugar, y en contraste con las medidas de tendencia central como la edad media del equipo directivo, antigüedad en la organización, antecedentes funcionales, personalidad y valores, las medidas de dispersión que indican la heterogeneidad de un grupo, no tienen análogos en el plano individual (Jackson, 1992), dificultando así su análisis. En segundo lugar se observa que la diversidad implica diferencias en uno o varios de los atributos que caracterizan a nivel individual a un grupo de personas. En tercer lugar estas definiciones dejan entrever y, así se demuestra a lo largo de la literatura, que como por ejemplo decía Byrne (1971), la diversidad en un grupo puede ser incómoda, porque las personas a menudo prefieren trabajar con otras similares. Reforzando esta perspectiva, Ibarra (1993) afirma que las personas con características demográficas similares tienden a socializarse juntas. Así, la diversidad implica que el contacto social disminuye y por consiguiente reduce la integración social (Lau y Murnighan, 1998). Además, O'Reilly et al. (1989) añaden que la disimilitud demográfica disminuye la frecuencia de comunicación dentro del grupo, por lo tanto disminuye la cohesión del grupo.

3.2.2. Efectos y consecuencias de la diversidad.

Durante las últimas cuatro décadas numerosas teorías han estudiado los efectos que las características de los miembros de los grupos han ejercido sobre los resultados de la organización a la que pertenecen. Sin embargo, el impacto de la composición de los equipos en los resultados y cómo las variables moderadoras han podido influir en ellos, está todavía por entender a pesar de los esfuerzos investigadores en este sentido. Los resultados empíricos obtenidos sobre los efectos de la diversidad sobre los resultados de la organización han sido inconsistentes y en direcciones opuestas. Mientras que una corriente de investigación ha desarrollado las ventajas de un equipo directivo heterogéneo, como por ejemplo Eisenhardt y Schoonhoven (1990) y Bunderson (2003), afirmando que la heterogeneidad en el TMT provee a la empresa de ventajas competitivas, sin embargo, existen otros autores que destacan los inconvenientes de la

diversidad como Murray (1989), o Michel y Hambrick (1992) que no encontraron efectos.

Por el lado positivo autores como Chen y MacMillan (1992) proponen de una forma más concreta, que la heterogeneidad aumenta la propensión de la firma a actuar, y estas acciones y respuestas pueden llegar a beneficiar los resultados de la misma. En esta línea, los defensores de la diversidad explican que los equipos directivos heterogéneos se caracterizan por una amplia gama de conocimientos, experiencia y puntos de vista, y por lo tanto son capaces de proporcionar soluciones de mejor calidad que los homogéneos. Además, basándose en la disonancia cognitiva y puntos de vista divergentes, los equipos heterogéneos crean un ambiente positivo de conflicto constructivo y debate, en el que las ideas se resuelven dentro de nuevos conocimientos y soluciones (Mannix y Neale, 2005).

Por el lado negativo, se espera que la heterogeneidad reduzca la velocidad de la empresa, tanto en su actuación como en su respuesta, posiblemente llevando a un menor rendimiento (Eisenhardt, 1989b; Chen y MacMillan, 1992). También en esta dirección, otras investigaciones (por ejemplo, Wagner et al., 1984; Tsui y O'Reilly, 1989) sugiere además que la heterogeneidad se asocia con el conflicto, promueve los problemas de integración, cohesión y coordinación, que a su vez da lugar a un rendimiento negativo (Certo et al, 2006; Ling y Kellermanns, 2010).

Así, Finkelstein y Hambrick (1996) y Ling y Kellermanns (2010) describen la diversidad como un arma de doble filo, consistente en fuerzas contrapuestas que afectan a la performance de forma diferente. Aunque una mayor diversidad proporciona al TMT mayores recursos cognitivos que pueden contribuir a una mejora en el conocimiento, la creatividad y el resultado de la firma (Hambrick et al., 1996), ésta puede sufrir problemas relacionados con el control y la coordinación, con resultado negativo para la performance (Simons et al., 1999). Como consecuencia, es importante para las organizaciones maximizar los beneficios de la diversidad en el TMT mientras se mitigan sus desventajas.

La diversidad por lo tanto puede significar tanto oportunidades como amenazas para el buen funcionamiento del equipo y por tanto de la organización. Como Janis (1972) argumentó, la homogeneidad dentro de un grupo puede conducir a lo que denomina

"pensamiento de grupo" o pensamiento común que enmascare la salida a la superficie de los conflictos. Con el fin de potenciar las oportunidades que ofrece la diversidad en los equipos de trabajo, la mayoría de las líneas de investigación se han esforzado por entender cómo la dinámica en la diversidad de los miembros del equipo influye en los resultados del mismo. La diversidad en los equipos puede proveer a la organización de ventajas competitivas si combina correctamente los atributos en la composición de los equipos. Por el contrario si un equipo ha sido creado sin considerar la correcta combinación de los atributos de sus miembros, puede ser una fuente potencial de desventajas competitivas (Jehn y Bezrukova, 2004).

La globalización de la sociedad actual no sólo ha generado el movimiento de las mercancías y las personas sino que también ha cambiado la naturaleza del mercado en donde las compañías se esfuerzan en mantener sus ventajas competitivas. La caída de las barreras que impedían la libre circulación de la fuerza laboral a nivel internacional ha producido un incremento de la heterogeneidad en todos los niveles de la organización (Ruigrok y Greve, 2008). Cada vez más se utilizan los grupos de trabajo para afrontar proyectos o tareas cotidianas y cada día la sociedad está más diversificada en general. El acceso a diversas redes y recursos, y la consideración de un conjunto más amplio de alternativas en los procesos de decisión, son algunas de las razones por las cuales, bien administrados, los equipos de alta dirección pueden contribuir a mejorar el rendimiento de la empresa (Elron, 1997; Ely y Thomas, 2001).

Numerosos estudios se han centrado en analizar por diversas vías esta dinámica. Así, desde el estudio de los sistemas de trabajo en equipo (Campion et al., 1996), hasta el análisis de la gestión y dirección de estos equipos de trabajo, cada vez más diversos debido a las distintas procedencias de sus miembros (Jehn y Bezrukova, 2004). La gestión exitosa de la diversidad en los grupos de trabajo ha sido vista como la vía a través de la cual mejorar las condiciones laborales y acelerar los cambios en la organización (Kochan et al., 2003), facilitar el proceso de innovación, la toma de decisiones, la resolución de problemas (Tjosvold et al., 2003) e incrementar las relaciones internas entre los miembros de la organización (Jackson y Joshi, 2004).

Desde este punto de vista puede ser particularmente importante tanto para el directivo como para el responsable de RRHH, ser conocedor y entender esta dinámica a

la hora de dirigir y formar equipos de trabajo. Una composición correcta de los atributos pueden maximizar los resultados positivos del equipo. Así, la potenciación mediante la formación de determinados atributos en algunos miembros del equipo puede influir positivamente en la mejora de sus relaciones y en tender puentes cuando aparecen los conflictos. No obstante Eisenhardt y Bourgeois (1989) y Eisenhardt (1989b) afirmaban que los equipos directivos más exitosos combinaban alta conflictividad entre sus miembros y al mismo tiempo rapidez en la toma de decisiones. Estos autores indican que los ejecutivos de éxito se movían rápidamente para aprovecharse de las oportunidades de los recursos que aparecen y desaparecen rápidamente en las industrias de base tecnológica. Añadieron que el conflicto entre los miembros del equipo era esencial para el desempeño eficaz del equipo directivo. El conflicto era necesario en los miembros del equipo para evitar complacencia y errores que podrían agotar los recursos. Por lo tanto, la rapidez y los conflictos en los equipos directivos parecía la mejor forma de la preservación de los recursos y del aprovechamiento de las oportunidades (Bourgeois y Eisenhardt, 1988).

La diversidad en los equipos es un fenómeno dinámico y complejo, y gestionarla adecuadamente es una tarea crítica para la organización. Con el simple fomento de la heterogeneidad no es garantía de eficiencia, más bien, el éxito depende de la correcta combinación de los miembros del equipo y de sus atributos individuales. No obstante tampoco se debe olvidar que la certera comprensión de la diversidad puede ayudar a las organizaciones a alinear diversos equipos con sus objetivos estratégicos y estimular el resultado global de la firma. Como decía Cox y Blake (1991, p.51), “es deseable centrarse en la similitud entre los miembros del grupo... la necesidad de la heterogeneidad, para promover la solución de problemas y la innovación, debe equilibrarse con la necesidad de coherencia organizativa y la unidad de acción”. Hoffman y Maier (1961) decían que la diversidad aumenta la amplitud de perspectiva, los recursos cognitivos, y la capacidad global de resolución de problemas del grupo.

A pesar de la evidencia empírica apoyando la relación positiva entre la diversidad en el equipo y su desempeño (Kochan et al., 2003), también existen evidencias que demuestran que esta relación es negativa (Michel y Hambrick, 1992), o la evidencia de que esa relación no existe (Wiersema y Bantel, 1992). Por lo tanto no podemos afirmar

categoricamente que la diversidad del equipo conduce a su elevado rendimiento, o que mejora el compromiso y la satisfacción de sus miembros (Jackson, 1996; Milliken y Martins, 1996). Alguna de las razones que apuntan hacia estos débiles y contradictorios resultados son la posibilidad de la existencia de variables moderadoras ocultas que han sido ignoradas o que no se les ha prestado la suficiente atención (Boone y Hendriks, 2009).

Hambrick y Mason (1984) determinan que existe una relación directa tanto entre las características que denominan psicológicas, como las características denominadas observables, y los resultados de la organización. Las variables observables están compuestas, según los autores, por la edad, funciones anteriores a ser alto ejecutivo, otras experiencias profesionales, educación, perfil socioeconómico y posición financiera, mientras que los resultados de la organización se refieren a la efectividad y a la estrategia. Estos autores centran su análisis en las variables observables o demográficas en lugar de en las psicológicas. Las razones estriban en la dificultad que el análisis de las variables psicológicas entraña y además, que las variables observables son un reflejo de la base cognitiva del individuo, por lo que estudiándolas podemos llegar a entender la influencia sobre su comportamiento. Además como decían Cyert y March (1963), la base cognitiva está envuelta de las experiencias del individuo, incluida la formación y antecedentes y a esto añadían Hambrick y Mason (1984) que además las características demográficas son los indicadores de esas cualidades. Por lo tanto las variables psicológicas pueden ser estudiadas a través de las variables observables o demográficas sin olvidar la limitación que implica que las características observables no cubren perfectamente a todas las variables psicológicas. No obstante cuando nos adentramos en el concepto de la diversidad, al parecer las opiniones son divergentes. Por un lado existe una relación indirecta entre la diversidad en las variables observables y la diversidad en las variables psicológicas según varios autores (Smith et al. 1994; Wiersema y Bantel, 1992), aunque estudios posteriores afirman que esta relación no existe (Glick et al. 1993).

Basados en Janis (1972), Hambrick y Mason (1984) afirman que en su opinión, la homogeneidad es una de las condiciones que provocan el pensamiento de grupo pero que tiene como desventaja que se restringe la generación y valoración de alternativas.

Filley et al. (1976) en su investigación sobre la heterogeneidad del grupo y su rendimiento, llegaron a la conclusión de que ante un problema rutinario un grupo homogéneo ofrecerá la mejor solución. Sin embargo, ante problemas nuevos o mal definidos, la solución es mejor manejada por un grupo heterogéneo en el que la diversidad de opinión, conocimiento, y antecedentes permiten la aparición de alternativas.

Cualquier discusión sobre la heterogeneidad del grupo es ayudada por un concepto elaborado de la literatura sociológica: la cohorte. Una cohorte es un grupo de individuos que tienen una fecha importante en común: el año de nacimiento, año de matrimonio, la entrada en el mercado de trabajo, y así sucesivamente. Una cohorte clasifica las experiencias sociales que se han impreso en sus miembros y que han ayudado a dar forma a sus valores y percepciones (Hambrick y Mason, 1984).

McNeil y Thompson (1971) examinaron el número de cohortes que componen las organizaciones complejas y, específicamente estudiaron la proporción de miembros antiguos respecto a nuevos miembros. En las organizaciones en proceso de regeneración rápida, la tendencia de los miembros de las cohortes más jóvenes a moverse con rapidez a través de la jerarquía y convertirse en compañeros de los miembros mayores de esa edad, dejando de ser sus subordinados. Cuando esto sucede, la mayor heterogeneidad en un momento dado aumenta el nivel de conflictos. Del mismo modo, Pfeffer (1981) señala que la existencia de brechas entre las cohortes agudiza la diferencia entre los miembros y produce un aumento de los conflictos.

Hambrick y Mason (1984) opinan que si el concepto cohorte afecta a toda la organización, entonces también afecta a lo que denominan coalición dominante o alta dirección. Así, los autores proponen que un equipo directivo homogéneo en un entorno estable, toma decisiones positivamente asociadas con la rentabilidad. Además, las decisiones se toman con mayor rapidez. Sin embargo, un equipo directivo heterogéneo, ante un entorno turbulento y discontinuo, también toma decisiones positivamente relacionadas con la rentabilidad. Esto puede ser debido a que la heterogeneidad del equipo directivo favorece, según estos autores, la recepción de información desde diversas fuentes y alimenta diversas interpretaciones y perspectivas, así como elevados niveles de creatividad e innovación. En esta línea Jackson (1992) afirma que un grupo

heterogéneo aporta una mayor cantidad y diversidad de información y comentarios al proceso de toma de decisiones. Ante este hecho y en ausencia de presión de tiempo, emplearán más tiempo para procesar y resolver cuestiones que requieran creatividad y consenso en comparación con los grupos homogéneos. Sin embargo, ante la presencia de presiones de tiempo, será menos probable que los grupos heterogéneos alcancen decisiones que requieran consenso y tendrán que negociar y acordar compromisos para decidir las acciones a tomar. Al mismo tiempo, confiarán menos en que sus decisiones sean las óptimas y harán un mayor uso del seguimiento y reevaluación de las mismas.

Bantel y Jackson (1989) estudian la relación entre la composición del equipo de alta dirección y la innovación en la organización. En concreto centran su análisis en la tenencia por parte del equipo de los denominados recursos cognitivos o relativos al conocimiento. Estudios previos demuestran que existe vinculación entre este tipo de recursos y los resultados de la organización (Yetton y Bottger, 1983). De hecho los grupos compuestos por individuos con elevados conocimientos y habilidades obtienen resultados más creativos en la resolución de problemas que los grupos con menores niveles de este tipo de recursos. Presumiblemente el conocimiento y la habilidad facilitan la identificación y formulación de los problemas, así como la identificación y evaluación de soluciones factibles. En esta línea tanto Shaw (1971) como Wanous y Youtz (1986) afirman que en la resolución de problemas complejos y no rutinarios, los grupos compuestos por individuos que ostentan habilidades, conocimientos y perspectivas diferentes, son más eficientes. La presencia de individuos con diferentes puntos de vista asegura la consideración de un conjunto mayor de problemas y por consiguiente un conjunto mayor de soluciones potenciales. En otras palabras: “la diversidad cognitiva es un valioso recurso” (Bantel y Jackson, 1989). Sin embargo, Jackson (1992) afirma que el rendimiento de un grupo no está relacionado por lo general con el atributo personal y por lo tanto la heterogeneidad del grupo queda neutralizada ante situaciones que requieran grandes cantidades de investigación de los hechos y de razonamiento lógico.

Li y Hambrick (2005) afirman que la heterogeneidad influye sobre los procesos y resultados del grupo a través de tres conductos principales. En primer lugar, dicen que en un esfuerzo por definir sus identidades y proteger su autoestima, los individuos se

clasifican a ellos mismos y al resto dentro de categorías sociales (Tajfel y Turner, 1986), algunas de las cuales están basadas en las características demográficas. Así, se ha demostrado de forma consistente que cuando se produce una categorización social, los miembros de un grupo perciben a los miembros de otros grupos como menos dignos de confianza y menos capaces que los miembros de su propio grupo (Brewer, 1979; Tajfel, 1982). En segundo lugar, la demografía afecta a los procesos que desarrollan los grupos a través de la tendencia de las personas a gustar, a confiar, e interactuar con otros a los que perciben como similares a ellos (Byrne, 1971; Tsui y O'Reilly, 1989). Y por último, la composición del grupo tiene influencia directa sobre la información y conocimiento disponible dentro del grupo (Tsui y Gutek, 1999).

Las características demográficas como nacionalidad, educación y la experiencia funcional, han sido indicadores de la información sobre los miembros, de sus puntos de vista y de su mentalidad (Jackson, 1992; Jehn, 1995).

Finkelstein y Hambrick (1996) sugieren que el tamaño del TMT es determinante de la diversidad y por lo tanto repercute en el resultado de la firma. En el contexto de la empresa familiar, entendemos como tamaño del NFT¹⁴, a la proporción de miembros directivos no familiares en comparación con los directivos familia. Así, Ling y Kellermanns, (2010) argumentan que si el número de los NFM¹⁵ (directivos que no pertenecen a la familia) se incrementa, el número de opiniones individuales que puedan ser usados para corregir errores que ocurran en el proceso de toma de decisiones así como el número de soluciones potenciales se incrementan, así como se incrementan las posibilidades de que surja un conflicto cognitivo (Certo et al., 2006). No obstante, el conflicto cognitivo amplía el rango de opciones al alcance de los decisores y conduce a la toma de decisiones estratégicas de alta calidad (Binacci et al., 2013). Sin embargo, cuando el tamaño del NFT es excesivo o desproporcionado el conflicto cognitivo también se hace mayor provocando la destrucción creativa de los miembros del TMT que junto con la merma de la familiaridad produce el desapego de los valores y normas de la familia establecidos por el propietario y presentes durante la historia de la compañía. Si la familia detecta este descenso del nivel de familiaridad, dejará de apoyar

¹⁴ NFT - "Non Family Team" o equipo directivo compuesto por no familiares.

¹⁵ NFM - "Non Family Manager" o directivo que no pertenece a la familia.

las decisiones del TMT. Binacci et al. (2013) establecen que la relación entre el tamaño del NFT y el resultado de la empresa familiar viene representada por una “U” invertida.

En definitiva, aunque existe la opinión mayoritaria que afirma que la heterogeneidad en los equipos afecta a su performance, positiva o negativamente, si bien no queda tan clara la postura de los estudiosos en cuanto a qué fuerza prevalece sobre la otra cuando la misma puede darse tanto en un sentido como en otro. Así, por ejemplo si la diversidad disminuye la velocidad de actuación y de respuesta, pero al mismo tiempo aumenta la propensión a actuar y a responder, entonces podemos afirmar por el lado positivo que, una organización es más proactiva pero por el lado negativo diremos que sus acciones se llevan a cabo con una mayor lentitud lo que mermará su capacidad competitiva. En el mismo sentido, la diversidad puede generar conflicto pero la combinación del conflicto más la rapidez genera éxito. Y por último, la diversidad alimenta la recepción de información desde diversas fuentes por lo que incrementa la amplitud de perspectivas y los recursos cognitivos. Es por ello, que mejora la capacidad de resolución de problemas diversos y complejos, sin embargo, ante problemas rutinarios el equipo directivo homogéneo es más eficiente. Así, cuando el número de miembros no familia del equipo directivo crece de una forma moderada se producen un incremento de puntos de vista individuales y por tanto un mayor número de soluciones potenciales. A su vez, se incrementa la posibilidad de que aparezca el conflicto cognitivo, que provoque discusión, mejore el abanico de opciones y en consecuencia se tomen decisiones más óptimas. Sin embargo, si el tamaño del equipo compuesto por no familiares crece de una forma desproporcionada, el conflicto cognitivo aparece de forma exagerada provocando un efecto negativo sobre la creatividad e innovación. Simultáneamente, el nivel de “familiness”¹⁶, es menor, induciendo al desapego de los valores y normas de la familia, que han sido establecidos previamente por la propiedad, y la familia tiende a bloquear la creatividad del miembro o miembros del equipo no familia.

¹⁶ Ensley y Pearson (2005) lo describen como el nivel de implicación de la familia dentro del grupo de directivos en una empresa familiar. Habbershon et al. (2003) definen el término “familiness” como la ventaja derivada del control que ejerce la familia en términos de los recursos y capacidades únicas o distintivas que llevan a obtener una ventaja basada en las rentas.

Por lo tanto, la existencia de heterogeneidad en la composición del equipo directivo, haya sido creada de forma deliberada o surgido de forma espontánea, puede llegar a ser dañina para la performance del equipo directivo y por lo tanto para la organización, siempre que no se hayan establecido los mecanismos adecuados para contener sus efectos negativos y potenciar los positivos.

En cualquier caso la opinión mayoritaria destaca que la diversidad bien gestionada y controlada es beneficiosa para el equipo directivo a través de la mejora de sus procesos y resultados. A continuación destacaremos algunos de estos beneficios:

- Mejora de las condiciones laborales.
- Acelera los cambios en la firma.
- Facilita la innovación.
- Facilita la toma de decisiones.
- Facilita la resolución de problemas.
- Incrementa las relaciones internas entre los miembros de la firma.

Veamos cuales han sido las variables más utilizadas a lo largo de la literatura, determinantes de la diversidad y los diferentes enfoques que han recibido.

3.2.3. Variables demográficas determinantes de la diversidad.

3.2.3.1. Heterogeneidad en la edad.

La edad es una importante variable demográfica porque ayuda a predecir las experiencias de los individuos no relacionadas con el trabajo (Ryder, 1965). Los individuos con edades similares tienen experiencias en común que conducen a compartir actitudes y creencias (Rhodes, 1983).

Con el incremento de la diversidad de edad en un equipo se espera que aumente la variedad de perspectivas sobre cuestiones estratégicas que afronta una empresa, estimulando así la posibilidad de cambio. A pesar de que Wiersema y Bantel (1992) plantean que el rendimiento será mayor si la diversidad respecto de la edad se da en niveles moderados, y este rendimiento será menor si el nivel de diversidad es elevado, la conclusión de su análisis arroja resultados débiles al respecto. De hecho el estudio empírico indica que existe una débil relación y además negativa entre la diversidad en la

edad de los miembros del equipo directivo y la variable analizada en este caso como es el cambio en la estrategia empresarial. Definen a la estrategia empresarial como aquella que centra sus esfuerzos en evaluar las diferentes acciones sobre reestructuración de los negocios, fusiones, adquisiciones y similares.

Basados en el concepto de cohorte, Bantel y Jackson (1989) afirmaban que los individuos separados por razones de su edad, era más probable que difirieran en sus actitudes, valores y perspectivas por dos razones. La primera consiste en que su experiencia, su sistema tanto social como político y económico, y su entorno, tienen un papel fundamental en la conformación de las actitudes y valores. La segunda se basa en que las percepciones cambian en función del desarrollo del proceso mental de envejecimiento (Elder, 1975). Bantel y Jackson (1989) afirman que esta diversidad en actitudes y valores facilita la creatividad del grupo, los equipos formados por miembros de diversas edades deberían ser más innovadores. Sin embargo las diferencias en valores y actitudes pueden impedir el desarrollo de la cohesión en los equipos (Pfeffer, 1983). Por lo tanto nos encontramos frente a dos fuerzas contrapuestas cuyo resultado no siempre es predecible.

Resulta difícil establecer algún tipo de relación inequívoca respecto a la vinculación existente entre la diversidad en la edad en el equipo directivo y el establecimiento y gestión de los acuerdos de cooperación. Los miembros de mayor edad son menos propensos al cambio y al riesgo, sin embargo los miembros de menor edad suelen asumir más riesgos y están más predispuestos a aceptar el cambio. Aquí nos encontramos con dos fuerzas de sentido contrario difícilmente medibles en intensidad y en el cálculo y dirección de la fuerza resultante. Por otro lado, un equipo diverso en edad es más propenso al cambio en la estrategia empresarial, a la innovación y creatividad, y tiene una mayor variedad de perspectivas sobre cuestiones estratégicas (Sánchez et al., 2010). Sin embargo está menos cohesionado y quizás rinda menos que un equipo moderadamente diverso en edad. Al mismo tiempo un equipo diverso en edad quizás aprenda más o de forma más rápida. Es decir, que los más jóvenes puedan aprender de las experiencias de los mayores, siempre que se establezcan los mecanismos adecuados y el grupo esté cohesionado y haya comunicación. Sin embargo, un equipo diverso está menos cohesionado dificultando por tanto el aprendizaje. Las

preguntas que cabría hacerse son: ¿podemos establecer una relación clara entre la diversidad en la edad del equipo directivo y el inicio y posterior gestión de las alianzas? ¿Existen factores que puedan moderar los efectos de la diversidad en la edad sobre las alianzas en un sentido positivo o negativo?

3.2.3.2. Heterogeneidad en la antigüedad en la organización y en el equipo directivo.

Al igual que ocurre con la edad, los grupos que difieren en la antigüedad de pertenencia a la organización son más propensos a que sus miembros difieran respecto a sus experiencias y visión, así como en sus actitudes y valores (Bantel y Jackson, 1989). Por consiguiente estas diferencias pueden beneficiar al equipo añadiendo diversidad cognitiva y estimulando la discusión, y a su vez, estas diferencias pueden interferir en el proceso de comunicación y causar conflictos disfuncionales (Katz, 1982; Wagner et al., 1984). Por consiguiente, aparecen dos fuerzas opuestas cuyo resultado es impredecible. Bantel y Jackson (1989) al contrario que ocurría con la variable edad, no encuentran evidencias de que la heterogeneidad en la variable antigüedad en la organización de los miembros dentro de un equipo de trabajo esté asociada con la innovación en la organización.

Las experiencias previas de los miembros de un equipo dentro de la misma organización, producen un vocabulario común y conducen a una interpretación similar de los eventos que tienen lugar a su alrededor (Allen y Cohen, 1969; Lawrence y Lorsch, 1969). Así, se facilita la comunicación entre los individuos (March y Simon, 1958). Por lo tanto, un equipo directivo heterogéneo respecto a la antigüedad en la organización, debería dar lugar a diversas opiniones y estimular los cambios en la estrategia (Wiersema y Bantel, 1992). No obstante los autores no consiguen encontrar vinculación entre la variable analizada y los cambios la estrategia de la compañía.

Hambrick et al. (1996) en el estudio de este tipo de heterogeneidad y sus efectos sobre las acciones y respuestas de la compañía a los movimientos de la competencia, obtienen como resultado que sí existe relación entre ellas. Esta relación es positiva o negativa dependiendo de qué características de las acciones o reacciones estemos tratando (p.e. propensión a actuar, ámbito de actuación, velocidad de ejecución de la

reacción, notabilidad de la respuesta, etc.). A destacar que a mayor heterogeneidad menor velocidad de generación de respuesta y de ejecución de la acción por parte de la firma.

Respecto a la antigüedad de pertenencia al equipo directivo, Wiersema y Bantel (1992) no encuentran vinculación entre esta variable y los cambios en la estrategia de la organización, aunque los autores se plantean que quizás estos cambios en realidad pudieran darse.

Binacci et al. (2013), y en el contexto de la empresa familiar, definen a la antigüedad del NFT (equipo directivo no familia), como la dispersión o diferencia de antigüedad en la organización por parte de los NFM. Dicho de otra forma, diremos que existe una elevada diversidad si los miembros del equipo directivo se incorporaron a la compañía en fechas distantes en el tiempo. De la misma forma diremos que la diversidad es baja si se incorporaron en fechas cercanas en el tiempo.

Los directivos no familiares con elevada antigüedad en la empresa familiar ofrecen una serie de ventajas a la compañía como que comparten el mismo lenguaje privado, rutinas, lazos emocionales y cultura organizacional que la familia (Kellermanns y Eddleston, 2007).

En cambio, una corta antigüedad en la compañía de los directivos no familiares ofrecen innovadoras y creativas ideas, rompen con los patrones y prácticas previas y por consiguiente mejoran el resultado. Aportan también sus experiencias previas, propician un clima fértil que favorece la cohesión y autoridad (Binacci et al., 2013).

Si adaptamos este análisis al concepto relativo de la diversidad en la antigüedad, obtenemos que; en un nivel bajo de diversidad en antigüedad de los NFMs, permite a los directivos con mayor antigüedad facilitar la adaptación a la organización de los más recientes así como redirigir sus innovadoras ideas hacia las rutinas y reglas ya establecidas. Cuando la diversidad en la antigüedad es elevada, aumenta la probabilidad del conflicto orientado a la tarea, o sea, un tipo de conflicto que provoca un debate constructivo, además de incentivar la aparición de ideas creativas y retención rápida de la cultura organizativa y los valores de la familia. El conflicto relacional se ve aminorado ya que un miembro no ve al otro como una amenaza al ostentar posiciones

respecto a la antigüedad muy dispares. Sin embargo, cuando la diversidad en la antigüedad es moderada, el equipo es más homogéneo y pueden aparecer conflictos relacionales que incluye componentes afectivos como el enojo, animosidad personal, irritación sobre los demás y rivalidades (Klein, 2007). Por tanto, entre otras desventajas, suele ser problemático incorporar nuevos miembros al equipo. Binacci et al., (2013) concluyen sugiriendo que la relación entre la antigüedad de los NFM's con el resultado o performance de la firma se representa en forma de "U".

A menores o mayores niveles de diversidad en la antigüedad de los NFM's el resultado de la compañía es mejor. Cuando los niveles de diversidad son moderados, la performance se reduce.

En cualquier caso es razonable plantear que unos niveles de diversidad elevados podrían provocar una merma en la comunicación del equipo así como una ralentización en su capacidad de respuesta ante estímulos externos. Así, estos efectos alterarían negativamente a la rutina de coordinación y a la proactividad. En el caso de la coordinación, se vería doblemente inhibida ya que le afectaría también la falta de un lenguaje común. Del mismo modo podrían afectar positivamente al aprendizaje del grupo debido a que se estimularía la discusión entre los miembros, así como mejoraría el entendimiento con la familia a través del lenguaje privado, compartir la cultura organizacional y los lazos emocionales. Por el contrario, unos niveles de diversidad bajos, propicia un clima fértil que favorece la cohesión y la autoridad.

3.2.3.3. Heterogeneidad en la formación.

Cuando hablamos de la heterogeneidad en la materia educativa principal recibida, nos referimos a la disparidad de currículo entre los miembros del equipo. Existe evidencia de que el plan de estudios educativo de las personas tiene que ver con su personalidad, actitud y estilos cognitivos (Holland, 1973). Por otra parte, el currículo de educación se asocia también con experiencias de trabajo durante toda la carrera profesional (Miller, 1968). Por lo tanto, nos esperan equipos integrados por miembros que completaron tipos diferentes de programas de estudio. Todo ello en beneficio de la diversidad de perspectivas que los miembros del equipo aportan a la tarea de resolución de problemas (Bantel y Jackson, 1989). Así, estos autores sí encuentran evidencia

empírica que relacione positivamente la heterogeneidad en materia educativa con la innovación en la organización.

Wiersema y Bantel (1992) afirman que algunos campos académicos están más orientados hacia el cambio que otros. Por ejemplo, la ciencia y la ingeniería tienen que ver con el progreso, invención, y la mejora. Parece razonable que existan disciplinas que pueden estar más fuertemente asociadas con el cambio estratégico que otras. La heterogeneidad en educación es probable que amplíe las perspectivas en referencia a la toma de decisiones estratégicas. Los autores encuentran una relación positiva entre la heterogeneidad en la educación de los miembros del equipo directivo y los cambios en la estrategia empresarial, en consonancia con la teoría que indica que la diversidad en la perspectiva cognitiva de los miembros del equipo, facilita la adaptación.

Hambrick et al. (1996) establecen la existencia de relación entre este tipo de heterogeneidad y sus efectos sobre las acciones y respuestas de la compañía a los movimientos de la competencia. Esta relación es positiva o negativa dependiendo de qué características de las acciones o reacciones estemos tratando (p.e. propensión a actuar, ámbito de actuación, velocidad de ejecución de la reacción, notabilidad de la respuesta, etc.). En cualquier caso se determina que la vinculación entre heterogeneidad en materia educativa y el rendimiento de la firma a través de su capacidad de reacción es evidente.

Así, quizás podemos plantear que la heterogeneidad educativa entre los miembros del equipo directivo lo convierte en más proactivo, mejora la capacidad de adaptación y promueve la innovación, la resolución de problemas y los cambios en la estrategia de la compañía pudiendo potenciar el desarrollo de alianzas. A su vez, dependiendo de en qué tipo de materias hayan sido formados, podrán ser más propensos a desarrollar determinadas actitudes como la invención o promover el progreso y la mejora dentro de la organización.

3.2.3.4. Heterogeneidad en la experiencia funcional.

Directivos con diferentes experiencias funcionales a lo largo de su vida laboral cabe esperar que difieran en sus actitudes, conocimiento, y perspectivas (Dearborn y Simon, 1958; Hambrick y Mason, 1984). Las diferencias entre directivos que han desarrollado

diferentes funciones pueden ser debidas en parte a las diferencias en su educación, aunque la experiencia profesional en estas áreas funcionales es lo que le da una determinada perspectiva cognitiva y actitudinal. Esto puede afectar a la forma en que los directivos se comportan en todas las fases del proceso de innovación. Los antecedentes funcionales de una persona afectan a su capacidad para identificar los problemas según su nivel de importancia, a cómo estos problemas se formulan, a los tipos de soluciones generadas, a la evaluación de soluciones alternativas, y a la participación durante la fase de ejecución (Bantel y Jackson, 1989). Como la creatividad y la innovación requieren la combinación de hechos e ideas de forma novedosa, la comunicación a través de individuos que tienen diferentes experiencias funcionales es generalmente reconocida como un importante precursor de la innovación (Shrivastava y Souder, 1985; Rothwell y Zegveld, 1985). Así, Bantel y Jackson (1989) prueban que existe un vínculo positivo entre la heterogeneidad en la experiencia funcional de los miembros de un equipo y la innovación en la organización a la que pertenecen.

La diversidad en la funcionalidad dominante en el NFM es definida por Cannella et al. (2008), y posteriormente desarrollada por Binacci et al. (2013), como el área funcional en la cual cada miembro del equipo ha dedicado más tiempo. Además, señala que los equipos con mayor diversidad funcional pueden generar más alternativas para solventar problemas complejos, reducir el “pensamiento de grupo” e incrementa la efectividad de las decisiones. Un mayor nivel de diversidad funcional dominante ayuda superar el problema de la inercia organizativa con la que la mayoría de las empresas familiares se enfrentan a menudo (Chirico y Nordqvist, 2010). Varios estudios han puesto de manifiesto que el efecto de la sombra generacional derramada por el fundador sobre la organización a lo largo de las generaciones subsiguientes, ejerce un efecto perjudicial sobre el rendimiento de la empresa (Davis y Harveston, 1999; Sonfield y Lussier, 2004). Esta sombra, que podemos entender como el concepto de “familiaridad” probablemente provoque rigideces básicas, y por lo tanto hace a las empresas familiares menos capaces de adaptarse y hacer frente a los retos de un entorno cambiante (Chirico y Nordqvist, 2010). En este contexto, un NFT con un elevado nivel de diversidad de la funcionalidad dominante puede ayudar a la familia a superar el efecto de la sombra generacional y, a su vez, a frenar el efecto de la inercia organizacional. Sin embargo,

genera conflictos de ideas, que son un tipo funcional de los conflictos, que conducen a soluciones creativas e innovadoras, aumentando la capacidad de predecir, interpretar y responder con eficacia a los cambios ambientales (Cannella et al, 2008; Chirico y Nordqvist, 2010). Sin embargo, dada la fuerte implicación de la familia en el proceso de toma de decisiones, un NFM a menudo es delegado a unas áreas funcionales precisas, que se caracteriza por un bajo nivel de discreción (por ejemplo, ventas o distribución) (Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado y Sánchez-Peinado, 2009). Dicho de otra manera, el NFT a menudo se caracteriza por el nivel inferior en la diversidad funcional dominante. Sin embargo, a través de la incorporación de NFMs especializados en diferentes áreas funcionales, las empresas familiares pueden mejorar su nivel de orientación estratégica y el conflicto cognitivo, el fomento de la capacidad para detectar riesgos y oportunidades, y para generar nuevos patrones de acción e ideas innovadoras (Zahara et al., 2004). En este sentido se podría argumentar que a medida que la diversidad funcional dominante en el NFT aumenta, también lo hará el desempeño de la empresa familiar.

Sin embargo, un elevado nivel de diversidad pueda potenciar la aparición de puntos de vista diferentes entre los miembros del equipo provocando algún tipo de conflicto. No obstante, en el caso de provocar conflicto cognitivo, éste podría ayudar a compartir ideas nuevas y originales, mejorando las opciones estratégicas. También se genera la aportación de conocimientos dispares provenientes de las diferentes experiencias de sus miembros que podrían promover el aprendizaje. Si bien es cierto que la existencia de una base y lenguaje común débiles inhibe la coordinación entre los directivos. En el lado positivo, la existencia de este tipo de diversidad origina innovación que puede ayudar al inicio de estrategias hasta el momento no practicadas como por ejemplo la alianza.

3.2.3.5. Heterogeneidad en la experiencia sectorial.

Según Eisenhardt y Schoonhoven (1990) la heterogeneidad en las experiencias laborales previas de los miembros del equipo directivo, antes de formar parte del mismo, es probable que generen conflictos. Los directivos que han entrado en la industria en diferentes momentos, es posible que tengan diferentes puntos de vista acerca de la tecnología, la competencia tácticas, y otros aspectos propios del sector. Las

personas con una larga experiencia en la industria pueden esparcir el conocimiento de cómo opera el sector. Los que tienen menos experiencia aportan una perspectiva renovada. Estos diferentes puntos de vista pueden alentar el conflicto, pero a su vez, contrarresta el peligro de que la firma tenga un cierre prematuro o una ocultación de alternativas estratégicas. La conclusión a la que llegan los autores camina hacia la vinculación positiva entre la heterogeneidad en la experiencia sectorial previa de los miembros del equipo directivo fundacional de la firma y el crecimiento de la firma. En definitiva, la combinación de diferentes puntos de vista opuestos puede dar un enfoque innovador y al mismo tiempo formas viables de competir, derivando en una ventaja competitiva para la empresa. Simultáneamente, la divergencia de opiniones también puede ayudar a las empresas jóvenes a evitar costosos errores.

En definitiva cabría preguntarse si este tipo de diversidad puede promover el conflicto entre los miembros del equipo incentivando la falta tanto de comunicación, como de interacción, así como de coordinación. Sin embargo, pudiera originar innovación y aprendizaje a través del reparto del conocimiento y la búsqueda de alternativas competitivas, además de incrementar los conocimientos, experiencias y puntos de vista diferentes.

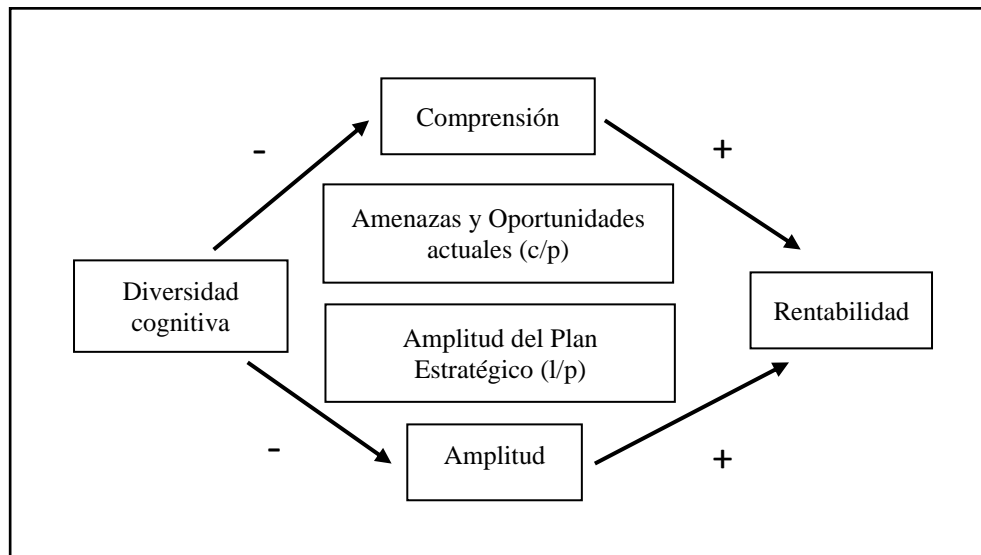
3.2.3.6. Diversidad cognitiva.

Miller et al. (1998) definen el concepto de diversidad cognitiva como las diferentes creencias y preferencias mantenidas por los altos ejecutivos dentro de una firma. De forma más específica la diversidad cognitiva se refiere a la variación en las creencias y en las preferencias en referencia a la relación causa-efecto que se establece respecto a los objetivos de la organización (Miller, 1990). Los autores establecen que existe relación negativa entre la diversidad cognitiva y dos de las variables del proceso estratégico como son la comprensión del proceso de decisión estratégica o lo que es lo mismo, las oportunidades y amenazas actuales o a corto plazo (Fredrickson y Mitchell, 1984) y la amplitud del plan estratégico en el largo plazo o lo que es lo mismo, la formulación de los objetivos y la estrategia de la firma (Figura 13). Demuestran que la diversidad cognitiva del equipo de alta dirección influye de forma indirecta sobre la rentabilidad de la compañía y lo hace inhibiendo la comprensión de las dos variables

mencionadas como son el proceso de decisión estratégica y la amplitud del plan estratégico.

Así, como se representa en la Figura 13, la existencia de diversidad cognitiva puede ocultar o minimizar la percepción que tienen los miembros del equipo directivo de las oportunidades y amenazas del entorno, influyendo decisivamente en la capacidad de reacción de la firma ante posibles hechos que acontecen a su alrededor en el corto plazo o que pudieran acontecer en el largo plazo.

Figura 13. Influencia de la diversidad cognitiva sobre la rentabilidad.



Fuente: Miller et al. (1998)

Asimismo, a continuación (Tabla 4) se puede observar un resumen de cuales han sido las variables más estudiadas relacionadas con la diversidad a lo largo de la literatura.

Tabla 4. Principales variables demográficas relacionadas con la diversidad.

AUTOR	VARIABLES RELACIONADAS CON LA DIVERSIDAD
Hambrick y Mason (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Valores - Base cognitiva - Edad - Funciones anteriores a ser alto ejecutivo. - Otras experiencias profesionales - Educación - Perfil socioeconómico. - Posición financiera
Bantel y Jackson (1989)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Antigüedad en la compañía - Educación - Experiencia funcional
Eisenhardt y Schoonhoven (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia sectorial
Jackson (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Personalidad
Wiersema y Bantel (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Antigüedad en la compañía - Antigüedad en el TMT - Educación
Hambrick, Cho y Chen (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia funcional - Educación - Antigüedad en la compañía
Miller, Burke y Glick (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias y preferencias (cognitivas)
Boeker (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Antigüedad
Knight et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia funcional - Edad - Educación - Antigüedad en la compañía
Simons et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Antigüedad en la compañía - Experiencia funcional
Bunderson y Sutcliffe (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia funcional (dominante e intrapersonal)
Boone y Hendriks (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia funcional - Control interno o externo de sus actos y sus consecuencias

AUTOR (cont.)	VARIABLES RELACIONADAS CON LA DIVERSIDAD (cont.)
Joshi y Roh (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Educación - Antigüedad en la compañía - Función actual - Edad - Etnia (raza) - Género (sexo)
Kamran (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Educación - Función actual - Experiencia - Edad - Género - Social - Cultural
Kavadis (2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Etnia (raza) - Género

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.7. Pertenencia a la familia.

En el contexto de la empresa familiar, los estudiosos han puesto de relieve la importancia de la cohesión y homogeneidad entre los miembros del TMT (Ensley y Pearson, 2005). Ensley y Pearson argumentaron que, dependiendo del nivel de familiness, las relaciones entre los miembros del TMT son más o menos eficaces. Llegan a la conclusión de que el grupo más homogéneo, como los que se caracterizan por lazos parentales (equipos que consisten en padres e hijos) son más eficaces que los que se caracterizan por lazos familiares (equipos integrados por miembros de la familia, pero sin lazos parentales, como primos) o lazos no familiares.

Por otra parte, los estudios más recientes han llegado a la conclusión de que el TMT compuesto por miembros diversos tienen un impacto positivo en la integración en el equipo y por lo tanto sobre los resultados empresariales (Ling y Kellermanns, 2010). A diferencia de investigaciones anteriores, argumentaron que los miembros de la familia dentro del TMT no son homogéneos. Que los miembros del TMT sean familia no implica necesariamente que el grupo sea homogéneo. Es más, podría ser heterogéneo.

En este sentido las empresas familiares son un ejemplo, si cabe, más complejo de la diversidad ya que los miembros de la familia suelen estar presentes en los equipos

directivos aportando un mayor grado de heterogeneidad y particularismo que no se da en los equipos directivos de las empresas no familiares en donde todos los miembros del TMT son profesionales sin vínculos familiares. Así, Ling y Kellermanns (2010) exponen dos posibles escenarios. En el primero, el TMT está compuesto mayoritariamente por miembros de la familia. En el segundo escenario los profesionales externos son mayoría en el equipo directivo. En cualquiera de los dos escenarios la influencia de la familia en la gestión y la diversidad que ésta aporta, será mayor o menor respectivamente pero siempre estará presente. Según los autores esta diversidad única se origina debido a tres causas: la generación familiar a cargo de la empresa, el número de familiares empleados y el número de generaciones trabajando en la compañía.

Así, Ling y Kellermanns (2010) establecen que la generación a cargo de la compañía será aquella que ostente la mayoría de las acciones y por lo tanto que la guíe. Los autores distinguen tres tipos de generaciones: la fundadora, hermanos socios y el consorcio de primos. El fundador tiene conocimiento y experiencia en el sector que ha ido atesorando a través de los años, establece la misión de la empresa, marca los objetivos específicos y diseña planes y estrategias. Normalmente tiene un sentido del negocio diferente a las sucesivas generaciones. Las generaciones posteriores cargarán con la compañía o intentarán revigorizarla, tendrán otras motivaciones, conocimiento y experiencias. Es lógico pensar que en base a estas diferencias generacionales, intentarán darle otra orientación, la cual deberá implementarse pasando por el equipo de dirección en forma de diversidad.

Los miembros de la familia pueden ser importantes recursos en la empresa familiar. Pueden ser considerados como “casi” propietarios por lo que sus intereses están ligados a maximizar el beneficio y al aumento de la riqueza de la empresa. Por tanto, podrán minimizarse los conflictos de intereses dentro de la firma (Chrisman et al., 2004). Desde el punto de vista de la teoría de agencia, los intereses alineados convierten a la empresa familiar en especialmente eficiente mitigando las amenazas de la teoría sin la necesidad de establecer costes de mecanismos de gobierno (por ejemplo, sistemas de monitoring). Sin embargo, los intereses comunes no implican que los miembros de la familia compartan los mismos valores y experiencia. Los miembros de la familia pueden tener diferentes redes de relaciones que puedan influir en sus decisiones o percepción de su

entorno. Tampoco tienen por qué haber trabajado en la empresa familiar siempre por lo que también puede aportar diferentes experiencias anteriores e información a la firma. En definitiva, estas diferencias en el TMT introducen diversidad entre los miembros del equipo.

Cuando varias generaciones de la familia trabajan juntas, potencialmente puede generar conflictos relacionados con el control y el poder debido a los intereses individuales. Por ejemplo, la generación fundadora desea que el negocio prospere y que su experiencia sea puesta en valor, sin embargo las generaciones más jóvenes esperan reconocimiento y autonomía (Dumas, 1992). Además, la generación fundadora no es propensa a la toma de riesgos elevados en alianzas que pueda mermar sus activos (Sharma et al., 1997). Por el contrario las jóvenes generaciones son más proclives a las iniciativas emprendedoras y al crecimiento (Kellermanns y Eddleston, 2006). Así, cuando la nueva generación entra en la dirección de la compañía impregna al TMT de su orientación al emprendimiento, propiciando una mayor diversidad en sus miembros.

Ling y Kellermanns (2010) concluyen afirmando que la interacción entre generaciones, entre los empleados familiares y las generaciones empleadas en la compañía, son beneficiosas para el resultado de la firma siempre que vayan acompañadas de un elevado intercambio de información dentro del TMT. En otras palabras, concluyen que la “diversidad familiar” tiene un impacto positivo sobre el rendimiento de la empresa familiar.

Así, el hecho de que parte del equipo directivo pertenezca a la familia propietaria de la compañía y sus efectos, podría convertirse en una variable moderadora de la repercusión que el resto de variables provocan en el seno del equipo directivo desde el punto de vista de la diversidad.

3.3. EFECTOS DE LAS LÍNEAS DE FALLA EN LOS EQUIPOS DIRECTIVOS SOBRE LA ORIENTACIÓN A COOPERAR DE LA EMPRESA FAMILIAR.

En este capítulo revisaremos en primer lugar los aspectos generales de la teoría de fallas, a continuación analizaremos cuáles han sido sus principales efectos, tanto positivos como negativos sobre las capacidades de gestión de las alianzas, los tipos de

fallas y por último examinaremos el papel desempeñado por las variables moderadoras en la influencia que las líneas de falla tienen sobre la performance del equipo directivo y por lo tanto de la firma.

3.3.1. La Teoría de las líneas de falla (Faultlines).

Del interés por parte de los estudiosos sobre la influencia que ejerce el equipo directivo dentro de la firma surge el modelo Upper Echelons (UE). Este modelo sugiere que los directivos juegan un papel esencial en la conformación de los resultados de la organización (Hambrick y Mason, 1984). Gran parte de la investigación posterior ha empleado las características demográficas como sustitutas de las variables cognitivas, valores, creencias y percepciones de los altos directivos, que a su vez influyen en los procesos de interacción del equipo que eventualmente generan opciones estratégicas que se convierten en resultados. Sin embargo, la investigación sobre la temática UE no ha producido inequívocos resultados ni evidencia consistente para las relaciones universales entre las características del equipo de alta dirección y los resultados de la firma (Certo et al., 2006; Nielsen y Nielsen, 2012). De hecho los estudios más recientes a cerca de la temática UE se han focalizado predominantemente en la identificación de las variables mediadoras y moderadoras que intervienen en la relación entre las características del equipo directivo y los resultados de la compañía.

Hambrick (2007) sostiene que la teoría UE puede ser beneficiaria de una mejor comprensión de las características estructurales del equipo de alta dirección. Estudios recientes, desarrollados alrededor del concepto de diversidad en las características del management, han identificado múltiples conceptualizaciones de la heterogeneidad en los equipos directivos, ofreciendo una base para estudios más profundos sobre el impacto de las diferentes estructuras de diversidad que se pueden dar. Así, Harrison y Klein (2007) clasifican las medidas de la heterogeneidad en tres tipos: separación, variedad, y disparidad.

A lo largo de los años la mayoría de las investigaciones sobre la composición de los equipos se han focalizado en la medida de la *variedad*, destacando las relaciones unidimensionales entre la diversidad de los atributos del equipo y los resultados del equipo o de la organización. Los principales hallazgos de los estudiosos han sido la

comprensión de los efectos específicos de los particulares tipos de diversidad sobre determinados resultados en particular o en global. No obstante recientes avances sobre la investigación de la composición de los grupos han mostrado la interdependencia entre los atributos individuales en los equipos. La lógica que lo sostiene se basa en el reconocimiento del hecho de que los individuos poseen múltiples identidades y representan esas identidades simultáneamente en lugar de una a una (Thatcher et al., 2003).

3.3.1.1. El concepto de línea de falla.

Derivado del concepto de diversidad y estrechamente relacionado con éste, surge el concepto de *línea de falla*. Cuando los miembros del equipo se dividen en subgrupos no solapados basados en las características demográficas individuales o características generales, entonces aparece lo que se denomina una falla. Afirmamos que la *fortaleza* de una falla indica el nivel de similitud que existe entre los subgrupos potenciales y que la *amplitud* de la falla indica la disimilitud o diferencia entre los subgrupos potenciales (Molleman, 2005; Zanutto et al., 2011). Así, mientras dos grupos pueden tener una fortaleza de falla similar, simultáneamente pueden mostrar una gran amplitud o distancia de falla entre ellos (Zanutto et al. (2011). Así, los autores definen la fortaleza de falla como la cantidad de atributos demográficos que se alinean dentro de un grupo o, en otras palabras, como de evidente un grupo puede dividirse en dos subgrupos homogéneos.

Según Thatcher y Padel (2012) las tres teorías que explican por qué existen las diferencias en un grupo y cómo aparecen las líneas de falla, son la teoría de la auto-categorización (Turner et al., 1987), la teoría de la identificación o identidad social (Bartel, 2001) y la teoría de la atracción por similitud (Byrne, 1971). Las dos primeras explican por qué los individuos se clasifican a ellos mismos y a otros miembros del equipo basados en sus características más destacadas. La tercera teoría explica por qué los individuos prefieren alinearse con otros individuos similares a ellos formando subgrupos.

Bezrukova et al. (2009) y Meyer y Glenz (2013) definen el concepto de falla como la hipotética línea que divide a un grupo en subgrupos relativamente homogéneos, basados en el alineamiento de múltiples atributos demográficos de sus miembros.

Como ejemplo de una definición consensuada tenemos la que dice que las fallas son hipotéticas líneas divisorias que potencialmente puede dividir a un grupo en dos o más grupos, basados en la alineación de dos o más características (Lau y Murnighan, 1998; Thatcher et al., 2003; Molleman, 2005; Meyer y Glenz, 2013).

Lau y Murnighan (1998) desarrollaron el modelo de *falla de grupo* y la definieron como la potencial subdivisión de un grupo como consecuencia de la composición dinámica de múltiples atributos demográficos. Las fallas representan hipotéticas líneas divisorias que parten al grupo en grupos más pequeños o subgrupos, en base a uno o varios atributos de sus miembros. La falla será más fuerte cuantos más atributos se alineen entre ellos en la misma dirección. Dependiendo de la semejanza o prominencia de los atributos de los miembros del grupo, el grupo tendrá más o menos fallas potenciales. Por ejemplo cuando aparecen fallas en relación al atributo demográfico de la edad, entonces el grupo tiende a dividirse en subgrupos de diferentes edades. Cuando los atributos están muy correlacionados la potencial aparición de fallas es muy elevada y aumenta a su vez la homogeneidad de los subgrupos resultantes. La falla se convierte en más fuerte cuantas más características hay alineadas entre ellas. Así, en concreto, la diversidad en la edad tiene una mayor relación con la fuerza de falla, seguido por la raza, el sexo, la antigüedad, los antecedentes funcionales, y la diversidad en la educación. Lau y Murnighan (1998) sugieren que cuando la diversidad y las fallas son fuertes, ambas contribuyen de forma importante a la dinámica y a los procesos de desarrollo de los subgrupos. Como consecuencia, la creación de subgrupos acelera la aparición de conflictos¹⁷ dentro del grupo. Añaden que estos conflictos pueden ser especialmente relevantes en los grupos de reciente creación.

¹⁷ Jehn (1997) define el conflicto como las incompatibilidades percibidas o la percepción de las partes involucradas de que ellos mantienen visiones discrepantes o tienen incompatibilidades interpersonales. Según Jehn y Bendersky (2003) existen tres tipos de conflicto: de tarea, de relación y de proceso. El conflicto de tarea responde a desacuerdos sobre ideas y opiniones entre los miembros del equipo. El conflicto de relación se basa en desacuerdos e incompatibilidades sobre problemas personales no relacionados con las tareas, pero sobre eventos sociales y rumores. Los conflictos de procesos son desacuerdos sobre cómo una tarea debe ser llevada a cabo, por ejemplo, en referencia a quién o con qué recursos debe completarse (Jehn, 1997)

Li y Hambrick (2005) sugieren de una forma más específica que una falla demográfica se produce cuando un grupo está formado por distintos subgrupos que se diferencian entre sí en varias características demográficas. Por ejemplo, un grupo compuesto de dos mujeres contables de 50 años de edad y dos hombres responsables de ventas de 30 años de edad, posee una falla importante, formando dos grupos claramente diferenciados por tres dimensiones demográficas; la edad, su función y el género.

Como expusieron Rico et al. (2007), si hay más de una característica de los miembros del equipo que destacan sobre el resto, el modelo de fallas tiene mejores cualidades explicativas que el enfoque tradicional de la heterogeneidad, en referencia a la predicción de los efectos de la diversidad sobre los resultados del equipo. Además estos autores proponen que las fallas se estudien bajo dos prismas. Por una parte el propio enfoque de la teoría de fallas y por otro, el enfoque contingente. Mantienen que los dos enfoques representan puntos de vista diferentes pero complementarios sobre cuándo, por qué y cómo las diferencias entre los miembros del equipo afectan al funcionamiento y eficacia del equipo. Proponen que la combinación de las ideas de estos dos enfoques ayudan a comprender mejor el impacto de las diferencias intragrupo. Esto era ya implícitamente sugerido por Lau y Murnighan (1998), cuando describían cómo la formación y el desarrollo de fallas puede variar en función de los factores del contexto. De hecho, parece bastante razonable pensar que los efectos serán diferentes dependiendo de los factores contextuales a la falla. Así, las estructuras organizacionales pueden cambiar el comportamiento de las personas a través del establecimiento los parámetros de trabajo, creando barreras a las tareas diarias y marcando las reglas de la colaboración (Carton y Cummings, 2012). Por ejemplo, los efectos de las fallas pueden ser menos importantes en el equipo que debe realizar exactamente unas tareas prescritas por la dirección.

A pesar de que la mayoría de los estudios realizados sobre diversidad se han valido de las diferencias entre atributos demográficos, los efectos provocados tanto por los demográficos como por los no demográficos son idénticos según Harrison et al., (2002). Si analizamos los trabajos previos relacionados con las líneas de fallas, se observa que a lo largo de la literatura los estudios han girado en torno a la distinción entre las fallas creadas por atributos de categoría social, como por ejemplo la raza, sexo y edad, y los

atributos de información como la función, educación, antigüedad (Molleman, 2005; Bezrukova et al., 2009; Zimmermann, 2011). Otros han examinado a las fallas derivadas de los atributos no demográficos como las características o tipos de personalidad como por ejemplo el narcisismo (Gratton et al., 2007), la ubicación del trabajo (Polzer et al., 2006), o el nivel de familiaridad en las empresas propiedad de una familia (Minichilli et al., 2010). Así, Rico et al. (2007) estudiaron las fallas basadas en atributos como la experiencia laboral (atributo de información o informativo) junto con la meticulosidad (atributo de personalidad).

Así, Lau y Murnighan (1998) reconocieron que cualquier tipo de atributo que provoque diversidad podría desempeñar un papel básico en la formación y el impacto de las fallas en el equipo. Por lo tanto y dado que el concepto de línea de falla está orientado hacia la alineación de variables, es posible investigar simultáneamente la alineación de diferentes tipos de atributos (Thatcher y Padel, 2012).

3.3.1.2. Diversidad vs Falla.

De las definiciones sobre fallas citadas previamente, se desprende que los conceptos de diversidad y de falla están estrechamente vinculados. Esto significa que para que exista la posibilidad de que una falla aparezca en el seno de un grupo deben darse, en mayor o menor medida, ciertos niveles de diversidad. Esto no significa que los conceptos de diversidad y falla se den en el mismo sentido, es decir, que una mayor diversidad necesariamente implique la aparición de una falla fuerte o que un menor nivel de diversidad implique la aparición de una falla débil. La diversidad suele estar centrada en el estudio de una única variable, sin embargo el estudio de las líneas de falla involucra a la alineación de uno o varios atributos o características de los miembros que componen el grupo. Así, la fortaleza de la falla depende de tres factores:

1. El número de atributos individuales de los miembros del grupo.
2. La alineación de estos atributos individuales.
3. El número de potenciales subgrupos homogéneos.

Los grupos surgidos como consecuencia de las fallas son más fuertes, menos numerosos y más homogéneos internamente cuanto mayor número de atributos correlacionados existan. Por el contrario, las fallas serán más débiles cuando los

atributos no estén alineados y por lo tanto se formen un mayor número de subgrupos más heterogéneos internamente (Lau y Murnighan, 1998).

Al menos dos enfoques han sido destacados por los investigadores tratando de resolver la inconsistencia de los hallazgos investigadores alrededor del concepto de la diversidad en los equipos. El primero dice que las investigaciones previas sobre la diversidad del trabajo en equipo han arrojado resultados mixtos porque no han considerado que los miembros del equipo puedan tener características múltiples en las que pueden diferir simultáneamente y que el impacto de la diversidad dependa de la alineación de estas características. Para superar esta limitación, y como hemos mencionado, Lau y Murnighan (1998) desarrollaron el modelo de fallas de grupo, que se refiere a la estructura de la diversidad del equipo y aborda explícitamente la alineación de las características de los miembros del equipo. Investigaciones recientes han mostrado que si más de una característica de los miembros del equipo destaca sobre el resto, el modelo de fallas tiene mejores cualidades explicativas que el enfoque tradicional de la heterogeneidad, en referencia a la predicción de los efectos de la diversidad sobre los resultados del equipo (Lau y Murnighan, 2005; Li y Hambrick, 2005).

Los partidarios del segundo enfoque adoptan una perspectiva contingente y argumentan que los efectos de la diversidad dependen de la tarea a realizar por los miembros del equipo y de las características del contexto (Jackson et al., 2003). Dentro de la tarea estarían incluidas tanto la configuración de la interdependencia intra-equipo (Van der Vegt y Van de Vliert, 2004; Van der Vegt et al., 2003) como las tareas no rutinarias del equipo (Jehn et al., 1999). Este enfoque es coherente con la investigación tradicional, que ha destacado la importancia de la tarea del equipo para entender el impacto del trabajo del equipo (McGrath, 1984), y también con el modelo propuesto recientemente por Kochan et al. (2003) para describir los efectos de la diversidad en los procesos de equipo y los resultados.

Rico et al. (2007) afirman que ambos enfoques (fallas y contingente) representan visiones diferentes pero complementarias de cuándo, por qué, y cómo las diferencias entre los miembros del equipo afectan el funcionamiento y la efectividad del grupo. Así, Rico et al. (2007) combinan los dos enfoques basándose en Lau y Murnighan (1998),

los cuales decían que la formación y el desarrollo de las fallas pueden diferir dependiendo de los factores contextuales, de las tareas a realizar por el equipo y del tamaño de los subgrupos.

Una de las principales ventajas de la falla es que captura el grado de alineación de varios atributos, con lo que permite la medición de las identidades múltiples de cada miembro del equipo de manera interdependiente y simultánea (Ruigrok et al., 2010).

3.3.1.3. El concepto de distancia de falla.

Otro importante aspecto que ha sido ignorado de forma general es lo que los autores denominan la diferencia o *distancia* entre los subconjuntos de miembros alineados. Blau (1977) define el concepto de distancia como el hecho de que las personas hagan una distinción social en sus asociaciones con otros para diferenciar el papel de la relación. Tsui et al. (1992) describe la distancia demográfica como el grado de aislamiento de un individuo respecto de un grupo. Así, Bezrukova et al., (2009) afirman que las diferentes distancias entre los subgrupos causan efectos muy diferentes sobre los resultados obtenidos por el grupo. Zanutto et al. (2011) define la distancia de falla como aquella que refleja el grado en que los subgrupos formados por fallas, divergen como resultado de diferencias acumuladas a través de ellos. Si por ejemplo tenemos dos grupos, el grupo I está compuesto por dos mujeres, abogadas de 50 años y el grupo II compuesto por dos hombres, ingenieros de 25 años. En este caso, el índice de falla es igual a 1. Sin embargo, si analizamos un tercer grupo III con dos mujeres, abogadas de 30 años de edad, que también generarían un índice de falla de 1 con el grupo II, están más cerca en edad de los dos miembros del grupo II de 25 años que del grupo I con 50. Mientras que ambos grupos tienen la fuerza de falla similar, la combinación del grupo II con el grupo I nos arroja una mayor distancia de falla que si comparamos el grupo II con el grupo III.

Una mayor dependencia de los equipos de gestión lleva a la necesidad de una coordinación esmerada de sus miembros y a la conciencia de la aparición de una mayor imprevisibilidad, al menos en comparación a los gestores individuales. Por ejemplo, una antigua reivindicación de Nietzsche dice que la locura es la excepción en los individuos, pero se convierte en la regla general en los grupos y aún más en las organizaciones de hoy en día (Lau y Murnighan, 1998).

En cualquier caso a la comunidad científica y a la sociedad en general le importa en mayor medida los efectos que las fallas pueden provocar sobre el rendimiento del equipo directivo y el resultado obtenido por la organización, con el fin de poder minimizar sus efectos negativos o maximizar los efectos positivos para la obtención de un resultado mejorado o al menos lo menos dañino posible. En esta dirección está concebido el apartado que sigue a continuación.

En la Tabla 5 se exponen las principales variables estudiadas en relación con la aparición de líneas de fallas:

Tabla 5. Principales variables demográficas relacionadas con la Teoría de Fallas.

AUTOR	VARIABLES RELACIONADAS CON LA TEORÍA DE FALLAS
Lau y Murnighan (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Género (sexo) - Etnia (raza) - Función actual
Thatcher et al. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Años de Experiencia - Funciones anteriores - Educación - Sexo - Raza - País de origen
Lau y Murnighan (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Género (sexo) - Etnia (raza)
Li y Hambrick (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Antigüedad en el TMT - Etnia (raza) - Género (sexo)
Molleman (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Demográficas (género, etnia, edad) - Habilidades (idiomas, ciencias, ciencias humanas y sociales) - Personalidad (extraversión, agradable, escrupulosidad, estabilidad emocional, abierto a la experiencia)
Rico et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Educación - Escrupulosidad en la toma de decisiones
Bezrukova et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Género (sexo) - Función actual - Educación - Etnia (raza) - Antigüedad

AUTOR (cont.)	VARIABLES RELACIONADAS CON LA TEORÍA DE FALLAS (cont.)
Gratton et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Género (sexo) - Edad - Nacionalidad - Educación - Función actual - Antigüedad
Ruigrok et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Género (sexo) - Nacionalidad
Bezrukova et al. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - Género (sexo) - Edad - Educación - Antigüedad
Minichilli et al. (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Género - Edad - Educación
Zanutto et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Género - Etnia (raza) - Edad - Función actual
Kaczmarek et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Educación - Antigüedad - Educación Financiera
Meyer y Glenz (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Género - Edad - Raza - Funciones anteriores

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Tipos de falla y sus efectos sobre los equipos directivos y la empresa.

Si aceptamos que la diversidad y las fallas pueden afectar a los procesos cognitivos de los componentes del grupo, entonces también es razonable pensar que la diversidad demográfica y las fallas predicen el proceso de interpretación¹⁸, los patrones que forman los subgrupos, y la naturaleza de los conflictos de grupo en diversas etapas de desarrollo del grupo (Lau y Murnighan, 1998).

¹⁸ Intento por parte de los miembros de un grupo de entender una tarea no habitual y también a otros miembros del grupo.

Un estudio relacionado, realizado por Gibson y Vermeulen (2003), examinó la existencia de "grupos" -pero sin la invocación directa del concepto de falla- y en contra de la doctrina de Lau y Murnighan, encontraron que en los equipos que habían subgrupos claramente diferenciados o fuertes, formados en base a las variables demográficas, se hallaron más conductas de aprendizaje que en los equipos donde no se formaron subgrupos diferentes.

Son numerosos los estudios que han sugerido la existencia de efectos negativos de las fallas en los procesos grupales (por ejemplo, Lau y Murnighan, 2005; Phillips et al., 2004; Thatcher et al., 2003), y que a su vez puede tener un impacto negativo en el rendimiento de la organización (Van Knippenberg y Schippers, 2007). Así, Ruigrok et al. (2010) proponen que los efectos negativos de los equipos heterogéneos son particularmente propensos a materializarse a través de fallas, y que el sesgo intergrupar basado en la alineación de las características de múltiples miembros del equipo, alienta a los estereotipos negativos y la animosidad, siendo anulado por las fallas cualquier efecto positivo en el comportamiento de aprendizaje del grupo. En consecuencia, los autores afirman que existe una relación negativa entre las fallas en el equipo directivo y los resultados de la firma. No obstante, y a pesar de que sí demostraron el efecto positivo que la diversidad provoca sobre el resultado de la firma, no pudieron paradójicamente demostrar en su estudio que la falla produjera un efecto negativo sobre el resultado de la firma.

3.3.2.1. Tipos de falla según su naturaleza.

Atendiendo a la naturaleza o tipo de las diferencias entre los miembros del grupo, se pueden desarrollar diferentes efectos en la dinámica del grupo. Así, una falla provocada por diferencias en la edad y en el género, denominada de *categoría social*, y otra falla provocada por el nivel educativo y la experiencia laboral, denominada de *información*, logran ejercer una influencia diferente sobre el funcionamiento del grupo (Bezrukova et al., 2009). Esta distinción ha sido a menudo pasada por alto por parte de los estudiosos de la materia. Sin embargo, la influencia de estas dos categorías sobre la dinámica del grupo puede llegar a ser muy distinta.

En el caso de las características de categoría social, como por ejemplo la raza, nacionalidad, sexo y edad, su influencia sobre la dinámica del equipo no está relacionada con la forma en que los miembros del equipo realizan una tarea dada. Más bien, influirán sobre las percepciones y comportamientos de los miembros a través de la categorización, estereotipos, y prejuicios (Messick y Mackie, 1989).

En el caso de las características de información, como la experiencia laboral y educación, su influencia sobre el equipo alcanza a la forma en que se realizan o acometen las tareas (Jackson et al., 2003).

Bezrukova et al. (2009) concluyen que la fortaleza de las fallas derivadas de las características sociales tales como por ejemplo la edad y el sexo, están negativamente asociadas con el rendimiento del grupo, concebido o reflejado este rendimiento en la recepción de premios por su buen resultado. Se mide como rendimiento del grupo tanto la propia percepción que el grupo tiene de su rendimiento positivo como la recepción por parte de sus miembros de premios otorgados de forma discrecional por su buen hacer. Así, en contra de estudios previos que decían que las diferencias basadas en la información contribuyen directamente a la consecución de los objetivos del grupo (Jackson et al., 2003, Jehn et al., 1999) o que cuando los miembros de un equipo toman conciencia de sus diferencias de información, esperan ser diferentes y adoptan una actitud mutua de distinción positiva (Cramton y Hinds, 2005). Sin embargo, Bezrukova et al. (2009) afirman que las fallas denominadas de información tales como por ejemplo las derivadas de características como la educación y la experiencia laboral, no pudieron ser vinculadas positivamente con el rendimiento del equipo. Es decir, la falla de información no influye positivamente en el rendimiento del equipo.

Las fallas demográficas pueden tener sus efectos más fuertes al inicio de la vida de un grupo ya que se trata de la etapa más importante y en la que los miembros han interactuado todavía de forma leve. En esta etapa inicial los miembros del grupo basan su valoración del resto de miembros en los aspectos más fácilmente apreciables como son los demográficos (p.e. la raza, sexo y edad), dejando para fases más avanzadas otros aspectos que residen en una capa más profunda denominados psicológicos como los valores, preferencias y los relacionados con la personalidad. Así, cuando las fallas conducen a la formación de subgrupos, los conflictos se vuelve más frecuente y más

graves, y esta situación sienta un precedente para posteriores procesos grupales (Lau y Murnighan, 1998).

3.3.2.2. Tipos de falla según su nivel de actividad.

Zanutto et al. (2011) plantean que los atributos demográficos pueden explicar la variación en las actitudes y comportamientos. Por ejemplo, las personas tienden a identificar y actuar de la manera que sea consistente con su respectiva agrupación demográfica, sólo porque quieren pertenecer a ese grupo. Por consiguiente, si atendemos a la percepción de los miembros del equipo sobre la posibilidad de que el grupo se divida, aparecen dos tipos de falla, la potencial y la activa. La primera tiene su origen en los datos demográficos objetivos de los miembros del grupo y su alineación, y la segunda aparece cuando los miembros perciben y se comportan como si fueran dos subgrupos diferentes, separados y potencialmente incluso opuestos.

Entonces podemos clasificar a las líneas de falla atendiendo a su nivel de actividad. Las fallas dormidas (inactivas) son fallas potenciales basadas en un conjunto de atributos, y las fallas activas aparecen cuando los miembros de un grupo realmente perciben que existen subgrupos basados en este conjunto de atributos. Esta distinción entre las líneas de falla inactivas y las fallas activas es similar a la realizada en la literatura sobre la diversidad entre la diversidad objetiva o real y la diversidad percibida (Riordan, 2000). El efecto de ambos tipos de falla (activas y durmientes) sobre los conflictos de tareas, de relación y de proceso son positivos, y sobre el resultado del grupo y su satisfacción son negativos. Adicionalmente, las fallas activas tienen un mayor efecto sobre los conflictos generados y los resultados del grupo que las fallas durmientes (Thatcher y Patel, 2012).

Los investigadores encontraron que la presencia de líneas de falla inactivas tiene consecuencias aún cuando estas líneas de falla no se han activado (Chrobot-Mason et al., 2009), y se evidencia en un estudio de Zanutto et al., (2011) que existe una alta correlación entre líneas de falla inactivas y activas.

Las líneas de falla pueden activarse a través de un desencadenante como un evento o situación que hace que una falla previamente latente se convierta en una falla activa (Rink y Jehn, 2010). Este hecho no significa que para que una falla sea activa haya

tenido que ser activada necesariamente por un detonante específico (Thatcher y Patel, 2012).

Van der Kamp et al. (2012) proponen el análisis de los procesos de activación de la falla potencial o dormida y la desactivación de la falla existente, una vez ésta ha aparecido. La falla potencial está provocada por la alineación de las variables demográficas. Así, cuando esta alineación es percibida por los miembros del equipo, la falla potencial se convierte en falla activa. Si una falla puede ser activada también puede ser desactivada o al menos aminorar sus efectos tanto sobre el equipo como sobre la organización. Así, los autores agrupan a estos factores activantes y desactivantes en los denominados estructurales y los motivacionales. Establecen que los factores motivacionales incluyen a la confianza dentro del equipo y a la identidad de rango superior y los factores estructurales incluyen a la interacción y al liderazgo.

A) Factores activadores de las líneas de falla.

En el ámbito de los factores activadores, Thatcher y Patel (2011) afirman que una falla puede ser activada cuando los miembros del equipo se identifican con un subgrupo basándose en procesos de categorización e identificación social. La identidad social consiste en, formar parte de un grupo que determina la identidad y proporciona seguridad y autoestima a una persona. La teoría de la categorización social afirma que los individuos se catalogan a ellos mismos con otros, basándose en similitudes percibidas y además se identifican con los otros, motivados por la necesidad de autoestima y seguridad (Hogg y Terry, 2000).

Homan et al. (2008) aportan que en los equipos en donde hay una recompensa estructural que enfatiza la línea de falla, el resultado del equipo será peor que en los equipos en los que esta recompensa no agudiza los efectos negativos de falla. Esto es debido a que la recompensa une a los miembros del equipo que han sido premiados de igual forma. Al mismo tiempo, crea tensión entre los subgrupos que no han sido recompensados equitativamente.

También los cambios en la estructura del equipo a través de la entrada o salida de miembros, o su sustitución, puede ser una forma de cambio o activación de una falla potencial a través del tiempo (Lau y Murnighan, 1998).

Adicionalmente Pearsall et al. (2008) aportan que las tareas relativas al género activan las fallas latentes y generan conflicto.

B) Factores desactivadores de las líneas de falla.

Respecto a los factores desactivantes, Van der Kamp et al. (2012) describe el concepto de “desactivador de la falla” como el proceso que permite minimizar la prominencia de la falla activa en los equipos. Van der Kamp et al. (2012) identifica entre los factores motivacionales y los estructurales a aquellos factores capaces de desactivar una falla y que intermedian entre las fallas activas y la generación de conflictos en los equipos y además, aminoran sus efectos negativos.

Carton y Cummings (2012) distinguen tres tipos de subgrupos, provocados por las fallas, que permiten a van der Kamp (2012) sugerir tres tipos de fallas activas: de identidad, de conocimiento y la basada en el estatus. Todas ellas implican diferentes tipos de conflicto y por lo tanto requerirán de diferentes desactivadores.

Los autores van Knippenberg et al. (2011) destacan al estilo de liderazgo como factor compensador de los efectos negativos de las fallas fuertes o desactivadores de una falla; Kunze y Brunch (2010) tratan las estructuras de recompensa y Homan et al. (2008) aportan como desactivador a los comportamientos en post de la diversidad dentro de un equipo.

Algunos de los factores, tanto activadores (identificación y remuneración) como los desactivadores (liderazgo), hacen a las veces de variables moderadoras y serán analizadas bajo esta perspectiva posteriormente.

3.3.2.3. Tipos de falla según su intensidad.

A pesar de que Lau y Murnighan (1998) sugieren que la diversidad demográfica tiene un mayor potencial para desarrollar resultados positivos debido al aumento de la creatividad, sin embargo cuando aparecen las fallas en un grupo, se potencian los resultados negativos a través del aumento de los conflictos entre los subgrupos resultantes, aminorando los probables efectos positivos que la diversidad tiene sobre la creatividad.

No obstante era Jehn (1995) el que afirmaba que moderados niveles de conflicto generaban beneficios cuando la tarea era no rutinaria. Así, Thatcher et al. (2003) puntualizaron que los grupos con fallas moderadas experimentan menos conflictividad y ofrecen mejor rendimiento que aquellos en los que acontecen fallas en los dos extremos, es decir, tanto fuertes como débiles. Los autores establecieron que existía una relación negativa entre la magnitud de la falla demográfica y la generación de conflictos en un grupo. El análisis suplementario mostró que esta relación tomaba forma de “U”. Es decir, se puede establecer una relación negativa entre la existencia de la falla y la generación de conflictos en una fase inicial. Sin embargo, esta relación se convertirá en positiva a medida que pase el tiempo provocando el incremento de los niveles de conflicto. Entonces, cuando la falla es fuerte, conduce a un mayor conflicto relacional, conflicto de tareas (o también denominados conflictos de oposición intelectual entre miembros del grupo respecto al contenido de las tareas que se realizan) y a un equipo menos cohesionado (provocando efectos negativos sobre los procesos del equipo). Por lo tanto, la interacción entre los subgrupos no permite mejorar su rendimiento (provoca efectos negativos sobre el resultado del equipo) ni su nivel de satisfacción (provoca efectos negativos sobre el resultado afectivo del equipo). Además, parece demostrado que los efectos negativos de las líneas de fallas demográficas son mayores sobre el rendimiento del equipo que sobre la satisfacción del equipo (Thatcher y Padel, 2012). Por tanto, parece probable que si se establecen los mecanismos necesarios de forma coordinada para que el grupo acepte determinadas normas para la superación de los conflictos personales, entonces estos grupos aprovecharán mejor las ventajas que conlleva la diversidad.

La formación de subgrupos puede tener una serie de efectos negativos en las comunicaciones internas y el funcionamiento general del grupo. Así, los subgrupos procedentes de una falla fuerte tienden a comunicarse en menor medida con el resto del grupo y en mayor medida dentro de su propio subgrupo.

Rico et al. (2007) afirman que la diversidad en la formación de los miembros del equipo puede alimentar la creatividad en el grupo, pero si las diferencias de esta característica se correlacionan con diferencias en otros atributos clave tales como la escrupulosidad, la falla puede surgir. Una vez que han aparecido estas fallas, la

estructura original de un equipo puede cambiar y surgir diferentes subgrupos definidos por los atributos asociados. Los miembros de los equipos con fuertes fallas se espera que se identifiquen con su propio subgrupo en lugar de con todo el equipo (Lau y Murnighan, 2005). Esto induce a los miembros del equipo a ser menos abiertos a las nuevas ideas procedentes de los miembros de otros subgrupos (Gibson y Vermeulen, 2003) y a compartir menos información, con lo que se intensifica la polarización y la disminución de la calidad en la toma de decisiones del grupo (Van Knippenberg et al., 2004). Por el contrario, los miembros de equipos con fallas débiles tienden a centrarse más en el equipo como un todo (Lau y Murnighan, 2005). Se espera un intercambio abierto de información relacionada con la tarea, que se amplíen las oportunidades de explorar todas las cuestiones pertinentes en profundidad y desde diferentes perspectivas a fin de alcanzar soluciones satisfactorias y completar con éxito las tareas encomendadas.

Así, Rico et al. (2007) demuestran que los equipos con fallas débiles en cuanto a los atributos de educación y escrupulosidad, superan a los equipos con fallas fuertes en el proceso de toma de decisiones relacionadas con las tareas. Los autores definen el concepto de *integración social* como “el reflejo del grado en el que los miembros del equipo se sienten satisfechos y comprometidos con las interacciones del grupo y su deseo de permanecer en el mismo” (Rico et al., 2007:115). Así, afirman que en términos generales, los efectos negativos de la diversidad en la integración social pueden ser debidos a las consecuencias afectivas y relacionales de la dinámica del subgrupo. La existencia de fallas fuertes hace que los enfrentamientos, conflictos y controversias entre los subgrupos, tiendan a ser más agudos. Esto puede causar reacciones negativas en el plano afectivo (por ejemplo, tensión, sentimientos de no integración), la reducción de la satisfacción y una merma en la cohesión entre los miembros del equipo en su conjunto, lo que disminuye los niveles de integración social (Ancona y Caldwell, 1992; Harrison et al., 2002; O'Reilly et al., 1989). En el caso de fallas débiles, por el contrario, la aparición de subgrupos es mucho menos probable, y por lo tanto, las consecuencias sociales negativas de la diversidad pueden ser menores o incluso inexistentes. En tal circunstancia, los miembros del equipo tienen más probabilidades de permanecer unidos entre sí y desarrollar un fuerte sentimiento de pertenencia al grupo. Esto animará a las

interacciones basadas en la colaboración y el apoyo mutuo (Levine y Moreland, 1990; O'Reilly et al., 1989), contribuyendo a la integración social del equipo. Rico et al. (2007) en consonancia con los estudios previos, demuestran que los equipos con fallas fuertes experimentan menores niveles de integración social que los equipos con fallas débiles, cuando trabajan en el proceso de toma de decisiones relacionadas con las tareas.

Quizás convendría reflexionar sobre cuáles serían las consecuencias de asignar a la gestión de la alianza a miembros de subgrupos separados por una línea de falla. En principio y siguiendo con la lógica de la teoría de fallas, se trata de individuos con escasa comunicación entre ellos pero que se comunican de forma fluida con el resto de miembros de sus correspondientes subgrupos. Entonces si se consigue que se comuniquen entre ellos, pueden actuar como “puente” de información y conocimientos entre los subgrupos. Quizás una gestión de la alianza orientada hacia las tareas y con poca autonomía podría favorecer su comunicación.

No solo el tipo de falla sino también la fortaleza de una falla promueven los conflictos en el equipo. Así, Thatcher y Patel (2011) afirman que una falla fuerte termina provocando conflictos de tareas y relacionales, pero no obtienen resultados concluyentes sobre el conflicto de proceso. Sin embargo, Pearsall et al. (2008) dicen que la falla provoca efectos tanto positivos como negativos sobre el conflicto de tarea y relacional. Por otra parte, Li y Hambrick (2005) encuentran que las fallas fuertes incrementan los conflictos relacionales y de tarea. Como se observa no existe un claro consenso sobre el signo y el tipo de efecto que producen las fallas fuertes.

Como conclusión, podemos afirmar que las fallas demográficas fuertes conducen a un mayor conflicto relacional, conflicto de tareas y a un equipo menos cohesionado (efectos sobre los procesos del equipo). A su vez, también reducen directamente el rendimiento del equipo (efectos sobre el resultado del equipo) y su nivel de satisfacción (efectos sobre el resultado afectivo del equipo); los efectos negativos de las líneas de fallas demográficas son mayores sobre el rendimiento del equipo que sobre la satisfacción del equipo (Thatcher y Padel, 2012). Un equipo con una falla débil toma decisiones más óptimas relacionadas con tareas que un equipo afectado por una falla fuerte. Además, se pueden obtener resultados positivos respecto a la integración social e

identificación con el grupo si realizan la gestión orientada a las tareas y se les concede baja autonomía.

3.3.2.4. Falla de facción.

Li y Hambrick (2005) afirman que la fuerza de la falla de *facción*¹⁹ está directamente relacionado con la generación de dos tipos de conflicto, el conflicto emocional y el de tarea. El conflicto emocional también conocido como “conflicto relacional” (Evan, 1965) o “conflicto afectivo” (Pelled, 1996), envuelve incompatibilidades interpersonales, incluyendo enfado, animosidad y desconfianza. Los individuos tienden a sentirse atraídos y confían en otras personas que son como ellos. Al mismo tiempo tienden a evitar y desconfían de aquellos que son bastante diferentes (Tsui y O'Reilly, 1989). En este sentido, existe abundante evidencia de que las diferencias demográficas engendran conflictos emocionales (Milliken y Martins, 1996). Además de las diferencias demográficas como el género, raza y edad, aparentemente visibles y fácilmente reconocibles, también otras diferencias con rasgos menos visibles como es la experiencia funcional, dan lugar a la desconfianza en el grupo y, por tanto, a los conflictos emocionales como consecuencia de los estereotipos (Jackson, 1992). Así, el conflicto emocional influye negativamente en el rendimiento del grupo.

Cuando las facciones que forman el grupo son de muy diferentes orígenes, sus miembros aportan experiencias divergentes y diferentes marcos de referencia en la resolución de problemas que cada uno toma como válidos (Markus y Kitayama, 1991; Trompenaars, 1993). Como resultado de las distintas experiencias, los miembros pueden estar en desacuerdo, por ejemplo, sobre cuestiones que abarcan políticas de supervisión, la asunción de riesgos, control de sistemas o la urgencia, entre otros (Perlmutter y Hennis, 1986). Así, su conocimiento de las alternativas y sus estimaciones de las consecuencias difieren respecto a otros miembros del grupo, generando los conflictos de tareas. Li y Hambrick (2005) afirman que a mayor falla de facción, mayor conflicto de tareas surgirá en un grupo. No obstante, en contra de lo que podría pensarse, y a diferencia de lo ocurrido con el conflicto emocional, los autores no encuentran

¹⁹ Agrupación de gente parcial o partidista.

evidencia de que el conflicto de tareas influya ni de forma directa, ni indirectamente sobre el rendimiento del grupo.

Lo cierto es que los estudios no son concluyentes sobre la tipología y el signo de los conflictos generados por la existencia de fallas en los equipos. Así, Lau y Murnighan (2005) encontraron que las fallas fuertes disminuyen el conflicto de relación. Choi y Sy (2010) encontraron que muchos tipos de líneas de falla (antigüedad-edad, edad-raza) aumentaba la presencia de un conflicto de relación, pero las fallas basadas en la antigüedad-raza afectaban negativamente al conflicto de relación. Los resultados de Thatcher y Patel (2011) reflejan que las líneas de falla fuertes se correlacionan positivamente con el conflicto de relación o relacional y con el conflicto de tareas.

En conclusión, la existencia de línea de falla disminuye la capacidad de aprendizaje, de comunicación, el funcionamiento general del grupo, su cohesión y como el grupo se relaciona. La comunicación actúa como vehículo para que circulen tanto la información como los conocimientos, e incentiva a la interacción entre los individuos. La capacidad de aprendizaje fruto de la interacción con el socio en una alianza favorece a la adaptación en lo que se refiere a la relación con el socio. Al mismo tiempo la línea de falla incrementa la posibilidad de aparición de conflictos y de estereotipos negativos.

Si la falla resultante es fuerte entonces aumentará la comunicación dentro del subgrupo y disminuirá la integración social del grupo. Una falla débil ayuda a que se exploren los problemas desde diferentes perspectivas. Si la falla resultante es moderada entonces los posibles conflictos también serán moderados, incrementando el rendimiento del grupo, efecto que no se produce ni ante fallas fuertes ni débiles. Si la falla ha sido provocada principalmente por diferencias en la característica demográfica de formación de los directivos, entonces la información compartida disminuirá, disminuyendo también la calidad en las decisiones que tome ese grupo. Además sus miembros estarán menos abiertos a nuevas ideas de otros subgrupos. Si la falla es de información, o sea, provocada por variables como la experiencia laboral, educación etc. entonces esta falla no influirá positivamente en el rendimiento del grupo, pudiendo hacerlo negativamente aunque no ha llegado a encontrarse este vínculo.

3.3.3. El papel de las variables moderadoras.

Son abundantes las investigaciones que en la última década han resaltado el papel cada vez más importante que han ido tomando las variables moderadoras en el estudio de los efectos de las características demográficas del equipo directivo y el rendimiento del equipo o los resultados de la organización. Este hecho se debe a que la investigación alrededor de la teoría Upper Echelons no ha producido evidencias inequívocas y consistentes sobre la relación universal entre las características del equipo directivo y el rendimiento de la firma (Certo et al., 2006).

Así, el papel de las variables moderadoras es fundamental a la hora de explicar los efectos de las líneas de falla. Las variables moderadoras pueden ser agrupadas en tres categorías. Las variables que están relacionadas con el contexto del grupo, con el contexto de la organización y con el contexto de la industria o laboral. Por ejemplo, la *autonomía en las tareas* (Molleman, 2005; Rico et al., 2007), *coincidencias culturales* (Bezrukova et al., (2012), *objetivos compartidos* (van Knippenberg et al., 2011) y *reuniones informales* (Tuggle et al., 2010) mitigan los efectos negativos de las líneas de falla sobre el rendimiento del equipo.

Así, Lau y Murnighan (2005) afirman que aquellos grupos ubicados en el extremo inferior, o sea, en los que se dan niveles de falla débiles, la interacción, entendida como comunicación entre los subgrupos resultantes, mejora los resultados del grupo. En otras palabras, la *comunicación* puede moderar positivamente el funcionamiento del grupo y de una forma acentuada cuando se dan fallas débiles ya que los subgrupos resultantes tienden a comunicarse más con el resto del grupo.

Rico et al. (2007, p.116) definen la variable moderadora *autonomía del equipo* (o autonomía en las tareas) como “la libertad de un equipo en la toma de decisiones acerca de los objetivos –qué-, métodos de trabajo –cómo-, planificación –cuándo-, y la distribución del trabajo entre los miembros del equipo –quién-”. Bajos niveles de autonomía en las tareas indica que el trabajo está estructurado principalmente desde fuera y no hay una fuerte necesidad de dirigir procesos internos o tomar decisiones colectivas, así, elevados niveles de autonomía en las tareas implica que los miembros del equipo tienen que tomar todo tipo de decisiones colectivamente relacionadas con las tareas. Asimismo, si se dan simultáneamente tanto una falla fuerte provocada por la

alineación de las variables educación y escrupulosidad (en la ejecución de las tareas encomendadas), como un nivel de autonomía del equipo bajo, entonces el equipo tomará decisiones de mayor calidad que ante niveles de autonomía altos. Sin embargo, si la falla es débil, entonces las decisiones serán de mayor calidad si el nivel de autonomía es alto. El mismo razonamiento puede ser utilizado cuando tomamos como medida del resultado del equipo a la integración social. Dicho con otras palabras, si queremos aminorar los efectos negativos de una falla fuerte, debemos dotar de una menor autonomía al equipo. Ante fallas débiles, si deseamos optimizar los resultados del equipo, debemos aumentar su nivel de autonomía.

Relacionado con el concepto de autonomía, aparece otro que Molleman ((2005, p.174) denomina “*cohesión del equipo*” y lo define como “la medida en que los trabajadores de forma individual se identifican con el equipo, se sienten comprometidos con los objetivos del grupo y están sujetos a la influencia de otros miembros del equipo”. En la medida en que los miembros del grupo se perciben a sí mismos más como miembros del equipo, que como seres individuales, entonces la cohesión del grupo aumenta. La cohesión surge de la atracción interpersonal y está estrechamente relacionada con la medida en que los miembros se sienten similares o diferentes respecto a las características demográficas, habilidades o actitudes.

El conflicto intra-equipo es otro aspecto importante del funcionamiento del equipo (Molleman, 2005). Cada persona que se incorpora a un equipo trae consigo un conjunto único de características personales, actitudes, valores y métodos de trabajo. Al trabajar juntos en una tarea común, la mezcla de orígenes es probable que sea una fuente de desacuerdo, animosidad o conflicto. Si algunos muestran todo el esfuerzo que pueden mientras que otros no se esfuerzan, pudiera presentarse un conflicto que afectaría negativamente a la calidad de vida del grupo (Saavedra et al., 1993).

Tanto la cohesión del grupo como el conflicto intra-equipo conforman lo que Molleman (2005) denomina como *funcionamiento del equipo*.

Molleman (2005) estudia en primer lugar, la relación entre la falla provocada por las características demográficas de los miembros del grupo y las dos variables que influyen sobre el funcionamiento del equipo, que como hemos mencionado son la cohesión y el conflicto intra-equipo. Así, llega a la conclusión de que este tipo de falla demográfica

influye negativamente sobre el funcionamiento del equipo potenciando la aparición de conflictos y aminorando la cohesión del grupo. En segundo lugar, analiza la influencia de la falla originada en las habilidades sobre el funcionamiento del equipo a través de la cohesión y el conflicto intra-equipo. Considera habilidades como los conocimientos en idiomas, ciencias, ciencias sociales y humanas. Su conclusión es que en contra de lo afirmado por algunos autores, una falla fuerte en habilidades no tiene influencia negativa sobre el funcionamiento del equipo. En todo caso su influencia negativa sobre la cohesión del equipo sería cierta, cuando el grado de autonomía del equipo fuera elevado. Dicho de otra forma, cuando un equipo goza de autonomía elevada, entonces, la falla provocada por las habilidades de sus miembros, genera efectos negativos sobre el funcionamiento del equipo. En tercer lugar, concluye que no existe relación negativa entre la falla de personalidad y el funcionamiento del equipo a través de la cohesión y el conflicto intra-equipo.

Gratton et al. (2007) sugieren que cuando los efectos de la diversidad sobre el resultado del equipo son negativos, puede ser debido a dos factores principales. El primero, la falta de colaboración entre los miembros por falta de confianza y de buena voluntad. El segundo, se refiere a la resistencia a compartir el conocimiento entre los miembros de mismo equipo o con los miembros de otro equipo. Sin embargo, cuando la diversidad ayuda a que los equipos obtengan buenos resultados puede ser debido al *papel del líder* del equipo y a la forma en la que él estructura su papel de liderazgo. En particular, el estilo de liderazgo del ejecutivo y la forma en la cual prioriza las acciones, reduce la medida en la que la falla obstaculiza la colaboración y el flujo de conocimiento. Así, los autores definen dos tipos de liderazgo principales, el primero está orientado a las tareas y el segundo a las relaciones. No obstante, los dos estilos son combinables según las preferencias o prioridades del líder. El liderazgo orientado a las tareas suele basarse en un detallado plan, un apretado calendario para el trabajo, y presta mayor atención a los objetivos que suelen ser elevados pero alcanzables. El liderazgo orientado a las relaciones, presta mayor atención a la cultura del grupo y a la profundidad de las relaciones entre los miembros del grupo, tratando con respeto y educación a los miembros del equipo, alentando el clima de confianza y cooperación, y reconociendo y apreciando individualmente la consecución de los logros del grupo. En

un momento inicial, cuando el grupo está creado recientemente, la posibilidad de que una falla demográfica (basada en atributos como el sexo, la nacionalidad o la función) emerja, es elevada. Además, el líder propiciará que los miembros del equipo se conozcan, confiando en que la socialización pueda evitar las fallas. En este instante es cuando el líder debe implementar el estilo de liderazgo basado en la orientación hacia la tarea. De esta forma el equipo focalizará su atención en su rendimiento y requisitos. Cuando el equipo debe ser efectivo en el largo plazo, entonces el líder debe cambiar su estilo de liderazgo del orientado a las tareas al orientado a las relaciones. Si el líder se retrasa en modificar su estilo, el equipo se vuelve más lento, perdiendo eficacia. A medida que pasa el tiempo, afloran una segunda tipología de fallas originadas por la alineación de los atributos más profundos como son los valores, temperamento y actitudes. En esta fase es recomendable que el líder modifique su estilo de dirección, hacia un estilo orientado a las relaciones. También en esta segunda fase, suele aparecer un grupo de gente a la que le gusta trabajar bajo presión y presionar a otros. Obviamente, propician la aparición de conflictos. Así, bajo el criterio de los autores, el líder puede mitigar los efectos negativos de las fallas.

En relación con el papel del liderazgo, Kaczmarek et al. (2012) añaden que el efecto negativo de las fallas de tareas, puede verse potenciado por la *antigüedad del CEO* en su cargo. Esto es porque un grupo con un CEO de elevada antigüedad en el cargo es probable que haya creado subgrupos de seguidores que se identifican con el CEO, en contraste con otros subgrupos. Como resultado, en los subgrupos donde haya conflicto de identidad, este conflicto pueda ser magnificado, así como el fortalecimiento de los procesos de categorización social y la discriminación fuera del grupo (Chrobot-Mason et al., 2009). Esto puede, a su vez, conducir a fuertes sesgos y comparaciones intergrupales. En última instancia, estos procesos tendrán un impacto negativo adicional sobre el nivel de la integración del comportamiento del TMT en su conjunto (Li y Hambrick, 2005), lo que lleva a una pronunciada destrucción de valor. De una forma más suave, el elevado nivel de ocupación de los miembros del consejo porque deban atender otros cargos en otros consejos, contrarresta el efecto negativo de las fallas de tareas sobre el resultado financiero de la firma. Esto es debido a la menor identificación

con el cargo que ocupa en cada organización que aminora las divisiones potenciales del grupo.

Otros factores que aminoran los efectos negativos de la falla sobre el resultado de la firma son, por ejemplo, que la *remuneración* de los directores ejecutivos esté ligada a sus resultados en comparación con aquellos otros que perciben remuneraciones con un elevado componente fijo. No obstante Kaczmarek et al. (2012) no pudieron demostrar que la participación de los directores no ejecutivos en los comités aminorara el efecto negativo que las fallas producían sobre el resultado de la compañía a pesar de que la participación en reuniones permite la socialización de los miembros del consejo, hecho que se recomienda en la literatura de la identidad social como un medio para reducir las comparaciones inter-grupales sesgadas, así como favoritismos dentro del grupo y la discriminación fuera del grupo basado en identidades subyacentes (Ashforth y Mael, 1989; Hogg y Terry, 2000).

Los miembros más antiguos del equipo directivo (entendidos como los miembros de *mayor edad*) serán capaces de aprovechar su amplia experiencia, así como sus habilidades sociales y de adaptación, en reconocer el conflicto potencial en una etapa temprana, así como tienen la capacidad de desactivar los conflictos destructivos entre los subgrupos emergentes como consecuencia de las fallas. Por lo tanto, la edad media de los componentes del equipo directivo moderará positivamente los efectos de la falla sobre el rendimiento de la firma (Ruigrok et al., 2008).

Bezrukova et al. (2009) definen el concepto de *identificación* con el equipo como la medida en la cual alguno o varios de los miembros de un subgrupo se sienten identificados con miembros de otro subgrupo en alguna o varias de las características sociales (p.e. sexo, edad) o de información (p.e. educación, experiencia laboral). Como decían Kane et al. (2005) la identificación con el equipo funciona a modo de “pegamento social” preservando la integridad del grupo cuando el grupo se encuentra ante una amenaza de escisión. Así, la identificación con el grupo puede preservar al grupo de los efectos negativos asociados con las fallas derivadas de las características sociales o de información (Bezrukova et al., 2009). Entonces, cuando los miembros de un grupo se sienten fuertemente identificados con su equipo, los grupos con fuertes fallas de información tienen elevados niveles de resultados. Esta conclusión está en

línea con la tesis de que las fallas dependen en gran medida del contexto y pueden beneficiarse del mismo si se dan las condiciones correctas (Williams y O'Reilly, 1998).

Por el contrario, cuando la distancia de falla es destacable, potencia los efectos negativos de la falla social y produce efectos similares en la falla de información. Es posible pensar que la distancia de falla puede desencadenar adicionales efectos negativos de categorización, que podrían transformarse en estereotipos y por lo tanto en prejuicios en los grupos ya sea con base a las fallas de categoría social o informativa (Bezrukova et al., 2009).

En conjunto, estos resultados muestran que mientras la distancia de la falla puede agravar el funcionamiento del grupo, la fuerza de la identificación de los miembros con un equipo pueden alterar esta relación y dar lugar a una mejora del rendimiento del grupo, o al menos disminuir los efectos negativos.

Las características relacionadas con el contexto del grupo como son su *tamaño*, su uniformidad y el número de subgrupos creados, son importantes en el estudio de las fallas (Thatcher y Patel, 2012). Los autores establecen una relación en forma de "U" invertida entre la fuerza de la falla y el tamaño del grupo, confirmando que los grupos de tamaño grande tiene menos probabilidad de generar una falla fuerte al dar cabida a una mayor diversidad entre sus miembros.

El concepto de "*reflexividad*" es entendido por Veltrop et al. (2014) citando a Dreu, (2007) y a Schippers et al. (2014), como un profundo y deliberado procesamiento de información dentro de los grupos. Puede ser definido como "el grado en que los miembros del grupo abiertamente reflexionan y comunican acerca de los objetivos del grupo, estrategias y procesos, y adaptarlos a las circunstancias actuales o futuras" (West et al., 1997, p.296). En particular, la reflexividad implica comportamientos tales como el cuestionamiento, debate, el aprendizaje exploratorio, análisis, el uso explícito de los conocimientos y la revisión de acontecimientos pasados (West, 1996). Así, la investigación realizada por Nederveen-Pieterse et al. (2011) confirma que la reflexividad es decisiva en la creación de un entendimiento compartido, reduciendo así la relevancia de categorización dentro de los grupos.

Veltrop et al. (2014) establecen una serie de relaciones entre la falla demográfica de facción, la activación de la falla, el concepto de reflexividad de los miembros del equipo y el rendimiento del equipo. Así, demuestran que existe una relación positiva entre una falla demográfica de facción significativa y la activación de la falla. Es decir, cuando el grupo percibe que existe una falla demográfica de facción significativa, éste se divide en subgrupos o facciones. Este hecho implica que la falla pasa a ser activa por la toma de conciencia por parte del grupo de las similitudes y diferencias entre sus miembros y por lo tanto de la división en subgrupos. Además, demuestran que cuando el nivel de reflexividad en un grupo es bajo, se atenúa la relación entre la línea de falla demográfica de facción sobre la activación de la falla. También, cuando el nivel de reflexividad es bajo el resultado del grupo disminuye conforme la fuerza de la falla se incrementa. Sin embargo, cuando el nivel de reflexividad es alto estos efectos no tienen lugar.

Otros constructos que están negativamente relacionado con la existencia de fallas son la *la confianza*, el *respeto* y el *agrado* (Cronin et al, 2011; Molleman, 2005).

Aunque los estudios realizados hasta la fecha sobre el papel que juegan las variables moderadoras sobre los efectos que las líneas de falla provocan en la gestión y el funcionamiento del equipo directivo han sido escasos, es evidente su protagonismo. Quizás la existencia de estas variables explique, entre otras cosas, los hallazgos en algunos casos contradictorios respecto a la temática en cuestión.

3.3.4. Efectos de las líneas de falla en la empresa familiar.

Lo cierto es que la literatura sobre las empresas familiares se ha centrado principalmente en los mecanismos específicos que surgen entre los miembros de la familia, la evaluación de la tipología de conflictos y los lazos y relaciones que caracterizan a este subgrupo (Ensley y Pearson, 2005; Eddleston y Kellermanns, 2007; Ling y Kellermanns, 2010). Algunas excepciones empíricas destacan las diferencias entre los directivos no familiares y los pertenecientes a la familia basando su razonamiento en la aparición de líneas de fallas entre estos equipos girando en torno al concepto “TMT family ratio”²⁰.

²⁰ Minichilli et al. (2010) lo definen como la proporción de miembros de la familia que componen el equipo directivo en comparación con el resto de miembros que no pertenecen a la familia.

Así, en estos estudios, el TMT no familiar es considerado un grupo homogéneo (Hall y Nordqvist, 2001), caracterizado por un estilo formal de dirección, conocimiento profesional, objetividad, focalizado en el resultado financiero y no implicado emocionalmente en el futuro de la compañía. El enfoque asume que todos los miembros del equipo no familia adoptan el mismo comportamiento oportunista hacia el negocio y la familia, encargándose de las mismas acciones y mostrando las mismas dinámicas relacionales con los managers de la familia y con otros managers no familiares. Sin embargo, los directivos no familia muestran una elevada comprensión de los objetivos de la familia, normas y valores, sintiendo una fuerte identificación y vinculación emocional con su trabajo (Dyer, 1989). No obstante, los equipos de directivos no familiares no son homogéneos, mostrando en cambio, un mayor nivel de diversidad. Sin embargo, las investigaciones centradas en la diversidad de los directivos no familiares son todavía escasas.

Minichilli et al. (2010) afirman que existen dos componentes que permiten calibrar y definir el nivel de “*familiness*” en el TMT. El primero se basa en si el CEO es o no es miembro de la familia y el segundo en el grado de participación de los miembros de la familia en el TMT.

El CEO es generalmente visto como el más importante y poderoso actor de la organización. Es el ejecutivo que tiene la responsabilidad global de la conducta y desempeño de toda la organización. Además, debe liderar y dirigir las tareas de planificación, coordinación, organización y control. Es el representante carismático de la organización, es el líder del TMT y se encarga de la distribución de responsabilidades y tareas dentro del equipo. Si además el CEO pertenece a la familia, actuará de forma altruista²¹ tomando decisiones en beneficio de su empresa familiar y por lo tanto en beneficio de su familia (Schulze et al., 2002). Minichilli et al. (2010) afirman que existe una relación positiva entre la presencia de un CEO miembro de la familia y el resultado financiero de la compañía. Sin embargo, la presencia del CEO perteneciente a la familia acentúa los efectos negativos de las líneas de fallas entre los miembros del TMT que son familia y los que no lo son.

²¹ Altruismo es un valor moral que motiva a los individuos a encargarse de acciones que benefician a otros sin ninguna expectativa de recompensa externa (Schulze et al., 2002, p.252).

Sin embargo Lubatkin et al. (2005) afirma que las empresas familiares son teóricamente diferentes a las no familiares respecto a que los lazos familiares afectan de forma considerable a las relaciones de agencia que a su vez afectan de forma adversa a que los propietarios managers ejerzan el autocontrol. Los miembros de la familia que pertenecen al TMT de una empresa controlada por la familia, potencialmente tienen la capacidad de ensalzar, en lugar de reducir, las amenazas de la agencia que a su vez socavan el altruismo del CEO en su propio beneficio. De hecho, los estudios han mostrado que los miembros de la familia buscan una compensación en forma de gratificaciones o mediante recompensas no pecuniarias, tales como la retención de la información, la apropiación indebida de recursos de la empresa, o simplemente reducir los esfuerzos en el trabajo (Lubatkin et al., 2005).

Respecto a la mayor o menor presencia de los miembros de la familia en el TMT, que también podemos denominar “ratio del TMT”, y siguiendo la idea desarrollada por Li y Hambrick (2005) que sugieren que las líneas de falla ocurren cuando grupos o facciones pre-existentes (grupos donde los miembros son representantes o delegados de un pequeño número de entidades sociales), forman parte de un grupo mayor y son conscientes de su estatus de representación.

Así, según Minichilli et al. (2010) en la empresa familiar se evidencia el concepto de facción cuando el TMT está compuesto por miembros de la familia y profesionales externos. Los miembros de la familia comparten cultura, valores y normas heredadas de sus padres, además de una educación común. Los miembros de la familia tendrán un poderoso vínculo emocional hacia la empresa que potenciará su compromiso e implicación, sintiéndose identificados con la organización (Sharma e Irving, 2005). Sin embargo los componentes del TMT no familia poseen un sentimiento común de exclusión o de no pertenencia a la familia. Este hecho no hará más que acentuar el cisma entre los subgrupos que puede precipitar la aparición de tensiones así como de desacuerdos en el comportamiento y emocionales entre los miembros que son familia y los que no lo son. Así, estos efectos negativos pueden verse aminorados dependiendo de la proporción de miembros de una facción u otra en el equipo. Cuando un subgrupo es más numeroso que el otro, suele imponer sus opiniones al menos numeroso ya que el menor toma conciencia de su debilidad y es menos propenso a discutir las decisiones

del subgrupo mayoritario. Sin embargo, cuando ambos subgrupos están equilibrados, la probabilidad de que surjan conflictos y disfunciones aumenta al igualarse sus fuerzas (Minichilli et al., 2010).

Sin embargo, puede que la hipotética falla dentro del grupo formado por miembros del equipo directivo no familiar no aparezca o se vea menguada debido a que los managers que no pertenecen a la familia, pueden o no compartir experiencias profesionales similares pero poseen un sentimiento común de exclusión de la familia que ejerce el control. Este sentimiento común les puede convertir en un grupo más homogéneo.

Así pues, la dinámica de grupo predice la aparición de "escisiones", que precipitan desacuerdos y tensiones emocionales y de comportamiento entre los miembros familiares y no familiares. La existencia de líneas de falla entre miembros del TMT familiares y no familiares conducen a perturbaciones de comportamiento que, en consecuencia perjudican el desempeño de la empresa (Li y Hambrick, 2005). Cuando hay pocos miembros de una u otra facción, la facción minoritaria tiene menos poder para impugnar las decisiones por lo que acata las decisiones de la mayoría y se inhibe el conflicto. Los conflictos y las perturbaciones entre las facciones familiares y no familiares aumentan a medida que la proporción de ambas facciones se incrementa en el TMT al igualarse las fuerzas entre ambas. Esto aboga por la existencia de una relación en forma de U entre el ratio de familiares pertenecientes al TMT y el resultado de la compañía. Así, ratio alto o bajo (baja representación de una de las facciones) implica mejor resultado. Ratio equilibrado (amplia representación de ambas facciones) implica un peor resultado.

Es interesante el análisis realizado por Li y Hambrick (2005) ensanchando el concepto de falla e introduciendo la perspectiva del concepto específico de *falla de facción*. Los autores sugieren que cuando los miembros de un grupo han sido asignados a éste en representación de sus respectivas entidades externas, fruto de acuerdos de cooperación, como por ejemplo el desarrollo de una Joint Venture, en donde los miembros de cada empresa participante han sido designados para representar a su organización, defienden sus intereses y además serán conscientes de este mandato (Hambrick et al., 2001), entonces podemos estar presenciando la aparición de una falla.

Las "facciones" dentro del consejo de administración se definen como los "grupos en los que los miembros son representantes, o delegados, de un pequeño número de (a menudo sólo dos) entidades sociales y son conscientes de su estatus delegado, y encuentran este rasgo como sobresaliente" (Li y Hambrick, 2005, p.794). El origen de esta falla viene motivado por el hecho de la formación de dos o más facciones de individuos que representan los intereses de sus respectivas organizaciones. En este sentido Li y Hambrick, (2005) afirman que la falla de facción demográfica es más fuerte cuando los atributos demográficos se alinean con las afiliaciones que provoca la facción. Así, la profundidad, la amplitud y el crecimiento de la falla dependerán además de las diferencias que existan entre las características demográficas de los individuos que integran las facciones o subgrupos. Además, la dimensión de la falla de facción dependerá de la suma total de las diferencias entre el promedio o tendencia central entre las facciones respecto a sus características demográficas.

En los próximos apartados trataremos de dar respuesta a la pregunta de ¿cómo la diversidad, en todas su vertientes, puede influir en la orientación del equipo directivo hacia el establecimiento de los acuerdos de cooperación?

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Los estudios sobre dirección de empresas han seguido mayoritariamente las tendencias de las disciplinas más próximas: la psicología y la economía, en donde ha sido más prolífico la utilización de métodos cuantitativos, sin embargo en las ciencias sociales existen ciertas disciplinas, como la sociología o la antropología, que tradicionalmente han estado más abiertas a los métodos de investigación cualitativa. A priori, ninguna metodología es mejor que la otra y ambas tienen ventajas y limitaciones (Calder, 1994). Algunos expertos en metodología de investigación abogan desde hace tiempo por el uso conjunto de más de un método de investigación, combinando metodología cuantitativa y cualitativa, para incrementar la fiabilidad de los estudios realizados (Brewer y Hunter, 1989).

Este trabajo se apoya en el uso de una metodología cualitativa para el análisis de cómo las características de los equipos directivos afectan a las actitudes y orientaciones relativas a una problemática estratégica concreta: el uso de acuerdos de cooperación entre empresas. El estudio tiene en cuenta aspectos relativos al contexto de dichas características y relaciones, tanto estáticos como dinámicos, como los comportamientos de los directivos, sus percepciones, el grado y tipos de relaciones existentes entre los distintos directivos, etc., aspectos que son difíciles de estudiar mediante técnicas estrictamente cuantitativas. Para ello realizaremos primero una breve comparación entre la metodología cuantitativa y cualitativa con el fin de exponer cuándo es más adecuada la utilización de una u otra metodología de investigación.

Seguidamente realizaremos una breve revisión de la metodología empleada en los principales estudios sobre cooperación entre empresas y en función de los objetivos perseguidos en dichas investigaciones, para proceder a continuación a exponer la metodología que va a ser utilizada en este trabajo, haciendo referencia a las particularidades del estudio de casos y desarrollando la planificación del estudio realizado.

4.1. METODOLOGÍA CUALITATIVA VS CUANTITATIVA: CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES Y CONDICIONES DE UTILIZACIÓN.

La metodología cualitativa tiende a ser asociada con la observación participativa, el estudio de casos y las entrevistas en profundidad no estructuradas, con el uso de palabras, descripciones, etc. La cuantitativa se vincula normalmente al uso de cuestionarios y de investigaciones experimentales, de los números, las tablas, los test de significatividad y los modelos estadísticos, entre otros.

Según Stake (1995) las principales diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa radican en tres aspectos fundamentales: la distinción entre la comprensión y la explicación como propósito del proceso de indagación, la distinción entre el papel personal e impersonal que puede adoptar el investigador, y la distinción entre el conocimiento descubierto y la construcción de conocimiento.

Taylor y Bogdan (1986, p.20) han definido la metodología cualitativa como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

Tales argumentos enlazan con la consideración del primer aspecto señalado por Stake (1995), quien sostiene que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación.

Así pues, la investigación cuantitativa requiere la existencia de un conocimiento previo que dé origen a los conceptos que van a ser analizados y la posibilidad de separar o descontextualizar dichos conceptos de otros aspectos que puedan influir sobre ellos. En cambio, la investigación cualitativa adopta una perspectiva holística que tiene en cuenta el contexto en el que se encuentra el concepto estudiado, y en la que las entidades sociales analizadas son consideradas como un todo, y analizadas en su propio contexto sin separar los efectos que tienen sobre ellas las características del entorno en el que se encuentran.

Oltra (2002) destaca la inconsistencia de los métodos cuantitativos en aquellas investigaciones en las que el objeto de investigación es resultado de la conducta humana. Afirma que los métodos cuantitativos pueden enriquecerse paralelamente con los métodos cualitativos a través de las entrevistas no estructuradas en profundidad, análisis de documentos y otros.

En muchas ocasiones no es posible estudiar mediante técnicas estrictamente cuantitativas los problemas y aspectos complejos analizados en la investigación sobre dirección de empresas, dado que en este tipo de problemas no todos los aspectos son cuantificables y aquellos que lo son, no tienen porqué ser necesariamente los más importantes para la comprensión del problema. Además, en el ámbito de la economía y la dirección de empresas, cada vez están adquiriendo un papel más importante aspectos difíciles de cuantificar como por ejemplo, relaciones, objetivos sociales o políticos, etc. (Wright, 1996).

En cuanto al papel que adquiere el investigador, en la investigación cualitativa éste adopta un papel personal desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos desde el inicio de la investigación; mientras que en la investigación cuantitativa el investigador debe ser neutral, estar “libre de valores”, mantener una posición de observador externo y proceder a la interpretación de los datos una vez que éstos han sido recogidos y analizados estadísticamente (Ruiz de Olabuénaga et al., 1998). El investigador cualitativo trata de ver los acontecimientos, las acciones, las normas, los valores, etc., del individuo o grupo social analizado, desde la perspectiva del sujeto investigado; no se limita a observar, sino que interpreta y analiza los hechos teniendo en cuenta la influencia del entorno social en el que se encuentran y su descripción debe ser, al menos, consistente con la perspectiva de los participantes en dicho contexto social (Bryman, 1990).

Por último, en la investigación cualitativa el investigador construye o trata de completar el conocimiento, mientras que en la cuantitativa el investigador contrasta un conocimiento existente de un modo que sea considerado fiable y representativo, es decir, cuyos resultados puedan ser generalizados.

Siguiendo a Glaser y Strauss (1967) argumentan que los métodos cuantitativos son más apropiados para la verificación de la teoría, mientras que los métodos cualitativos son más adecuados para el importante paso de generación de la teoría (Wright, 1996).

Teniendo en cuenta las características y las principales diferencias de ambos tipos de metodología de investigación, procedemos a exponer las condiciones bajo las cuales es más adecuada la utilización de una u otra metodología. Para ello se ha de valorar, en primer lugar, cuáles son los objetivos y los planteamientos del investigador, lo cual determina la idoneidad de la metodología cuantitativa o cualitativa según los casos, y en segundo lugar, el investigador se ha de plantear si las condiciones bajo las cuales se desarrolla la investigación permiten la utilización de la metodología elegida de modo que se cumplan los criterios de validez, fiabilidad, consistencia interna, precisión y parsimonia, los cuales son comunes a todo tipo de investigación e indican la excelencia de la misma (Ruiz de Olabuénaga et al., 1998).

Respecto a los objetivos del investigador, cabe señalar que la metodología cuantitativa es más adecuada cuando éste busca conocer los hechos reales tal y como se dan objetivamente, tratando de señalar sus características comunes con otros hechos semejantes, sus orígenes o causas y sus consecuencias.

Pero cuando el objetivo de la investigación se centra en el estudio de fenómenos sociales en el propio entorno natural o social en el que ocurren, y se consideran importantes los aspectos subjetivos de la conducta de los individuos sobre las características objetivas, será más adecuada la utilización de la metodología cualitativa.

Sin embargo, el uso de una u otra metodología perdería su sentido si las condiciones bajo las cuales se desarrolla la investigación no permitiesen que ésta pudiera ser realizada con un grado suficiente de validez, fiabilidad, consistencia interna, precisión y parsimonia²², criterios que garantizan la calidad de cualquier tipo de investigación.

Cabe destacar que la metodología cuantitativa será más apropiada para la verificación o el contraste de hipótesis fundamentadas en el conocimiento teórico existente que para construir o avanzar en la formación de una teoría todavía en fase de desarrollo. Si dicho cuerpo teórico no está suficientemente desarrollado y esto impide la

²² La parsimonia es el grado en el que una investigación obtiene el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo (por ejemplo, si algo se puede explicar con 3 factores no debe hacerse con más) (Ruiz de Olabuénaga et al., 1998)

propuesta de conceptos claramente definidos o los constructos de medida de los mismos no alcanzan la precisión y la validez necesaria, será conveniente proceder a una profundización previa en la naturaleza del problema a analizar en busca de un avance en la teoría que dé pie a la elaboración posterior de dichos constructos. Para estos casos, la metodología cualitativa es normalmente más apropiada. Con ella, la teoría nos sirve como un marco de referencia que nos orienta, pero que podemos modificar, dado que se va formulando al tiempo que se contrasta experimentalmente. Permite además analizar conceptos que son difícilmente separables de su contexto y cuyos efectos individuales cruzados son difíciles de controlar.

Cuando no es posible conocer la población o el universo existente en la realidad, no se conoce la distribución probabilística del fenómeno estudiado o cuando es difícil acceder a muestras suficientemente representativas, la investigación cualitativa puede ser muy útil, en tanto que se centra, normalmente, en el estudio de uno o unos pocos individuos o situaciones. En estos casos, será más difícil generalizar los resultados de la investigación, pero ésta nos permitirá profundizar más en el entendimiento de los aspectos estudiados (Ruiz de Olabuénaga et al., 1998).

4.2. EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

4.2.1. Características del estudio de casos.

El estudio de casos es una técnica útil para la investigación de fenómenos contemporáneos o actuales en su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidas. Es decir, cuando el investigador pretende incluir las condiciones del contexto en el estudio deliberadamente, porque cree que pueden ser muy importantes para el entendimiento del fenómeno (Yin, 1994).

Siguiendo a Bonache (1999) el estudio de casos tiene las siguientes características:

1. No separa el fenómeno de su contexto.
2. Parte de un modelo teórico menos elaborado, siendo útil para la construcción de teorías a partir de las observaciones.

3. La elección de los casos tiene carácter teórico, no estadístico, puesto que se basa en una inducción analítica y no estadística.
4. Tiende a utilizar más fuentes de datos y más métodos.
5. El más flexible en el proceso de realización de la investigación.

En el presente trabajo, se trata de determinar cuál es la influencia que la diversidad y de las líneas de falla pueden tener sobre la performance del equipo directivo en relación con la orientación hacia el establecimiento de los acuerdos de cooperación y a la gestión de dichos acuerdos. Por tanto, dado que el contexto del equipo directivo, de la empresa y de cada alianza puede ser un elemento importante a considerar, el estudio de los casos es, en nuestra opinión, un método apropiado para el desarrollo de esta investigación.

4.2.2. Diseño de la investigación.

Se trata de un plan de acción que nos lleva desde un conjunto inicial de cuestiones que quieren ser respondidas, hasta un conjunto de conclusiones (respuestas) a través de una serie de pasos como la recolección de datos y su análisis.

Respecto al estudio de casos, hay cinco componentes especialmente importantes en el diseño de la investigación. En la siguiente tabla (Tabla 6) se recogen estos componentes y su concreción en el presente estudio:

Tabla 6. Componentes del diseño de la investigación.

<i>Componentes del diseño</i>	<i>Concreción en el actual estudio</i>
<ul style="list-style-type: none"> • las cuestiones a estudiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué papel juega la composición, diversidad y las fallas sobre el funcionamiento (resultado) del equipo directivo? • ¿Cómo influye el funcionamiento del equipo directivo sobre la concepción / visión de la estrategia de cooperación?
<ul style="list-style-type: none"> • La unidad de análisis. 	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento demostrado por los equipos directivos de empresas familiares.
<ul style="list-style-type: none"> • La lógica que une los datos con las proposiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste de los datos al patrón propuesto o esperado por la proposición.

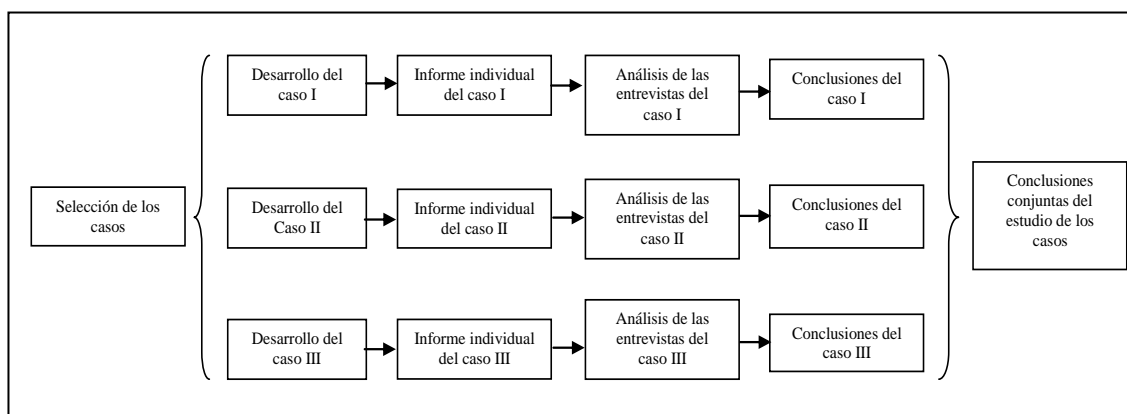
Fuente: Elaboración propia a partir del esquema propuesto por Yin (1994).

Los objetivos del presente trabajo permiten basar la investigación en el estudio de pocos casos, pues el análisis realizado es exploratorio y se centra en la influencia que la

composición del equipo directivo tiene sobre el funcionamiento del mismo en relación a la concepción / visión de la estrategia de cooperación. Además, no se pretende contrastar hipótesis, ni tampoco su verificación empírica, aunque las conclusiones nos llevarán a exponer patrones de relación entre las variables analizadas y enriquecer la teoría existente a partir de la riqueza de la información obtenida en los casos de estudio. El análisis realizado es independiente de si la organización ha desarrollado o no en el pasado o presente acuerdos de cooperación, ni del tamaño de la empresa. Por consiguiente, la ausencia de este tipo de limitaciones hace que el presente estudio sea fácilmente exportable a una gran cantidad de compañías y variedad de acuerdos de cooperación. No obstante, este tipo de estudios conlleva un tipo de limitación relacionada con la exposición de determinadas respuestas “socialmente aceptables” por parte del equipo directivo no perteneciente a la familia, o al menos, aceptables para sus superiores que además son miembros de la familia y propietarios.

El presente estudio empírico sigue el esquema reflejado en la Figura 14:

Figura 14. Proceso del estudio empírico.



Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Selección de los casos.

La selección de los casos que van a ser estudiados en una investigación debe hacerse en primer lugar atendiendo al objeto de la misma. En este trabajo se realizó una

búsqueda dirigida a *empresas familiares*²³ cuyos equipos directivos estuvieran compuestos tanto por profesionales ajenos a la familia como por miembros de la familia. La empresa podría o no haber desarrollado acuerdos de cooperación. Si la empresa hubiera desarrollado alianzas en el pasado o en la actualidad, no importa si los directivos analizados hubieran participado o no en ellas. Es importante que tamaño del *equipo directivo*²⁴ fuera de mínimo 4 miembros para que se pudiera realizar el análisis de líneas de fallas en los que los subgrupos resultantes tuvieran como mínimo dos miembros cada uno. Un subgrupo formado por tan solo un miembro no forma grupo, por lo que no resulta útil para el propósito del presente estudio.

Siguiendo a Rodríguez et al. (1998) para que los casos nos permitan aprender sobre un determinado fenómeno, es recomendable que:

1. Sea fácil acceder a la información necesaria.
2. Se pueda establecer una buena relación con los informantes.
3. El investigador pueda desarrollar su papel durante todo el tiempo que sea necesario.
4. Se asegure la calidad y credibilidad del estudio.

No obstante, el estudio de casos requiere tiempo, acceso a distintas fuentes de información en las empresas involucradas y contacto directo con las empresas para la realización de una o múltiples entrevistas con las personas participantes en la creación y en la gestión de las alianzas estudiadas.

Así pues, acudimos a 10 empresas que han estado vinculadas profesionalmente al que suscribe. Nos pusimos en contacto con altos cargos, como Directores Generales o Directores de Departamentos. Les hicimos llegar el Cuestionario I (Anexo I) para saber si cumplían con los requisitos mínimos para proseguir con nuestro estudio. Tras recibir sus respuestas, 2 de ellas no cumplían con los mencionados requisitos y fueron descartadas. De las 8 restantes, tres accedieron a que se entrevistara al equipo directivo personalmente y en profundidad a través de los Cuestionarios semiestructurados II, III y IV detallados en el Anexo I.

²³ Miller y Le-Breton, (2005) la definen como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene el control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

²⁴ Tushman y Rosenkopf (1996) y Boeker (1997a) afirman que el equipo directivo está formado por el Director General y el personal que le reporta directamente.

Seguidamente se concretaron las 12 entrevistas presenciales de las que consta este trabajo con los miembros que componen el equipo directivo. Las entrevistas fueron realizadas de forma individualizada y presencial, empleando aproximadamente una hora para cada uno de los participantes. Para que éstas transcurrieran de forma fluida el entrevistador se sirvió de un guión semiestructurado que denominaremos Cuestionarios II, III y IV (véase Anexo I). El Cuestionario II va dirigido al Director General, Gerente o CEO de la compañía. Este cuestionario está compuesto por 3 bloques, los cuales se especifican a continuación:

1. Composición del equipo directivo y experiencia en acuerdos de cooperación en donde tratamos de obtener información sobre la participación del CEO en alianzas.
2. Características demográficas del CEO.
3. Perfil de la compañía.

El Cuestionario III va dirigido al equipo directivo y está compuesto por 2 partes:

1. Experiencia en acuerdos de cooperación en donde tratamos de obtener información sobre la participación del Directivo en alianzas.
2. Características demográficas del Directivo.

El Cuestionario IV va dirigido tanto al CEO como a los directivos y compuesto por 3 bloques:

1. Identificar las relaciones y el grado de entendimiento real entre los directivos para ver si la falla demográfica se ve reflejada o no en el comportamiento real.
2. Observar comportamientos relacionados con las rutinas de la cooperación.
3. Analizar el papel de la familia.

Una vez finalizadas todas las entrevistas personales, la información obtenida fue codificada en base a la literatura revisada y a los códigos extraídos de las propias entrevistas, para su posterior análisis (véase Anexo I). Por motivos de confidencialidad, al presentar los resultados se ha utilizado un pseudónimo para la organización. Asimismo, en todo momento se alude a los directivos por la numeración del 1 al 4.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE CASOS.

5.1. DESARROLLO DEL CASO I (MALTISA).

Para este primer caso de estudio, al que denominaremos MALTISA (un seudónimo), hemos elegido a una empresa familiar situada en la Comunidad Valenciana y cuya principal actividad es el diseño, fabricación y comercialización de artículos de marroquinería. La empresa fue creada en 1983, factura 15 millones de Euros y exporta a 60 países el 50% de sus ventas. Emplea a 50 trabajadores, tiene una filial productiva en el extranjero, su situación financiera es buena y la cuenta de resultados ofrece beneficios. El 100% del capital está en manos de una única familia que está formada por el padre (primera generación y cofundador) y por el hijo (segunda generación). Ambos forman parte del equipo directivo, participan en la gestión y además ejercen el control sobre la empresa. La experiencia de la empresa en acuerdos de cooperación es limitada.

A lo largo de su vida, MALTISA ha participado en 2 acuerdos de colaboración para la exportación y en 2 acuerdos de distribución tanto en el mercado nacional como internacional. Estas alianzas tuvieron lugar entre los últimos 3 y 4 años respectivamente. En los acuerdos de exportación la compañía pretendía abrir mercados nuevos en el extranjero ayudados por la experiencia de los socios, compartiendo los costes, y aprovechando las sinergias entre las compañías participantes. Para desarrollar estas alianzas el perfil de socio elegido ha sido el de empresas pertenecientes a otros sectores (no competidores), reconocidas por la industria a nivel internacional y con amplia experiencia en los mercados exteriores. El segundo tipo de alianza estaba basada en la comercialización de productos que exhibían la marca de MALTISA y la del socio de forma simultánea, a través de la red de distribución de MALTISA tanto a nivel nacional como internacional. De esta forma el socio aportaba su imagen de marca reconocida a nivel mundial y así comercializar un producto nuevo dentro de su catálogo. MALTISA lograba incrementar su volumen de venta y que su imagen fuera asociada al prestigio del socio.

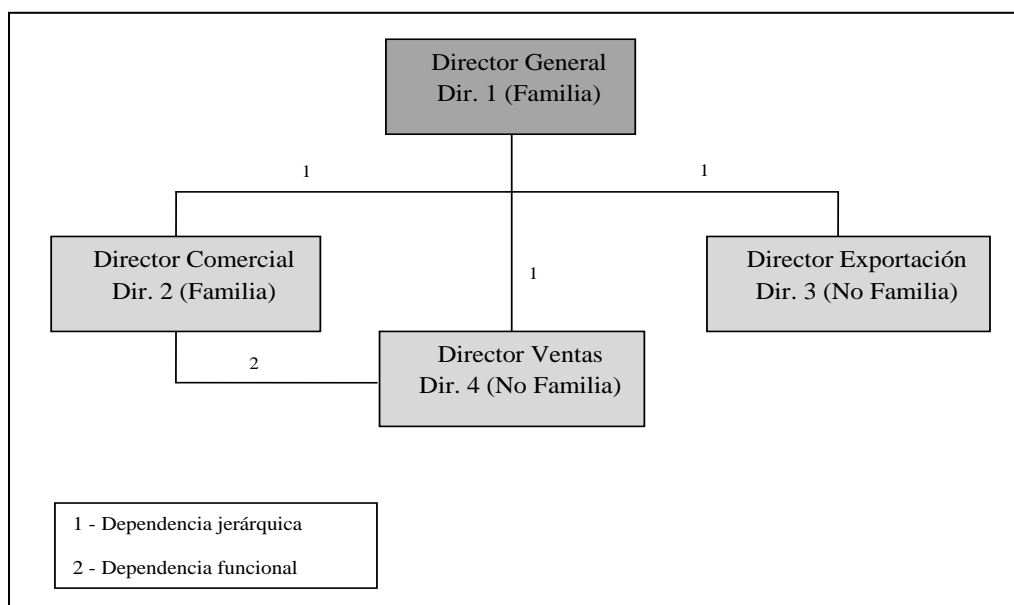
Las características de MALTISA se ciñen a todos los requisitos necesarios que son objeto de nuestra investigación. Es decir, se trata de una empresa familiar en la que la familia ejerce el control sobre la empresa y además participa en la gestión de la misma

buscando la continuidad del negocio. Además, el equipo directivo está compuesto por al menos 4 miembros de los cuales al menos 2 forman parte de la familia y el número de empleados alcanza los 50. Adicionalmente MALTISA nos permite observar el resultado de dos generaciones al mando de la compañía de forma simultánea y sus implicaciones en la gestión y sobre el equipo directivo. Además, resulta interesante estudiar cuales han sido los motivos por los cuales ni antes ni después del periodo indicado (entre 3 y 4 años) han iniciado otras alianzas. Una vez superados con éxito los filtros pertinentes a través del Cuestionario I, y observar la idoneidad de la compañía para ser objeto de nuestro estudio, se procedió a realizar la entrevista personal al equipo directivo.

5.1.1. Descripción de las características del equipo directivo.

El equipo directivo de MALTISA, entendido como el grupo de directivos que reportan directamente al Director General (DG) incluido él mismo, está compuesto por 4 miembros, que desarrollan diferentes funciones dentro de la compañía. Dos de los directivos (Dir.1 – padre, Director General y el Dir.2 – hijo, Director Comercial) forman parte de la familia y los otros 2 miembros (Dir.3 – Director de Exportación y Dir.4 – Director de Ventas) son profesionales externos que no pertenecen a la familia propietaria. Su estructura de dependencia tanto jerárquica como funcional la podemos observar en la Figura 15.

Figura 15. Dependencia jerárquica y funcional del equipo directivo del Caso I.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el Dir.4 (Director de Ventas - DV) tiene una doble dependencia. Por una parte la dependencia jerárquica del Dir.1 (Director General - DG) y la dependencia funcional del Dir.2 (Director Comercial - DC).

Por lo que hace referencia al perfil del equipo directivo atendiendo a las variables demográficas como son la edad, género, nacionalidad, antigüedad en la empresa, antigüedad como directivo, función actual, experiencia anterior, formación y su pertenencia a la familia, las podemos observar en la Tabla 7.

Tabla 7. Perfil del equipo directivo del Caso I.

DIRECTIVO	EDAD	GÉNERO	NACIONALIDAD	ANTIGÜEDAD EMPRESA	ANTIGÜEDAD DIRECTIVO	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCIÓN ANTERIOR	FORMACIÓN	FORMACIÓN UNIVERSITARIA	FAMILIA
1	60	H	Española	32	32	Dir. General	N	Primaria	N	S
2	33	H	Española	12	8	Dir. Comercial	Contabilidad Administración Internacional	Universitaria	Ingeniería	S
3	37	M	Española	16	3	Dir. Exportación	N	Universitaria	Empresariales	N
4	52	H	Española	30	12	Dir. Ventas	N	Formación Profesional	N	N

Fuente: Elaboración propia

El Directivo 1 es varón de nacionalidad española, miembro de la familia propietaria (primera generación), cofundador y ejerce el cargo de Director General (DG). Tiene 60 años, estudios primarios y su antigüedad en la empresa es de 32 años, los mismos que como DG. No ha trabajado en otra compañía del sector ni fuera de él.

El Directivo 2 es varón de nacionalidad española, también miembro de la familia propietaria (segunda generación), hijo del DG y ostenta el cargo de Director Comercial (DC). Tiene 33 años, estudios universitarios (Topografía), trabaja en la compañía desde hace 12 años y ejerce en su cargo actual desde hace 8. Tiene experiencia en otras áreas como la contabilidad, comercio exterior y administración, que ha adquirido dentro de la compañía. Nunca ha trabajado en otras empresas diferentes a la empresa familiar.

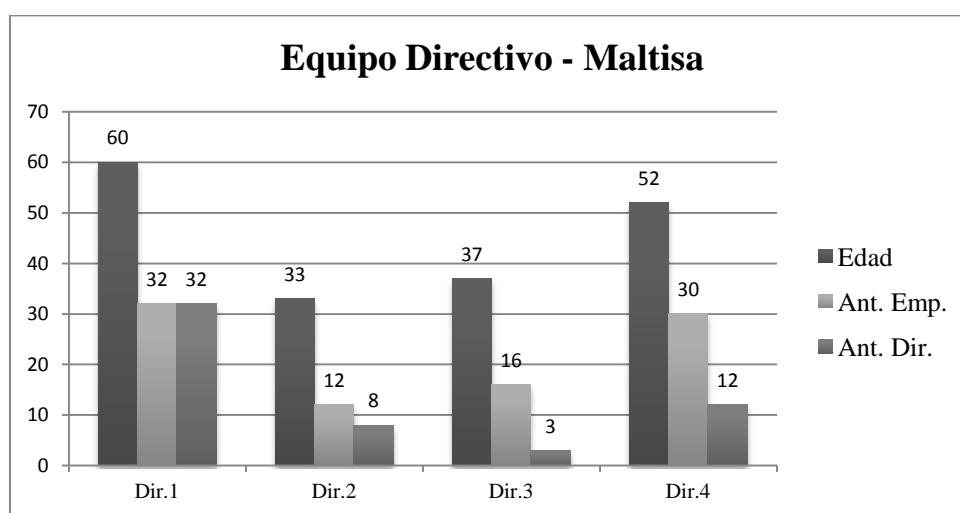
El Directivo 3 es mujer de nacionalidad española, profesional externo que no pertenece a la familia y ejerce el cargo de Directora de Exportación (DE) desde hace 3 años aunque su antigüedad en la empresa es de 16 años. Tiene 37 años y estudios universitarios (Diplomada en Empresariales). No ha trabajado en otras empresas

diferentes a MALTISA, por lo que se ha formado profesionalmente dentro de esta empresa. Tampoco tiene conocimientos ni experiencia en otras áreas distintas al cargo que ejerce en la actualidad.

El Directivo 4 es varón de nacionalidad española, tampoco pertenece a la familia y realiza funciones de Director de Ventas (DV). Tiene 52 años, trabaja en la empresa desde hace 30 años, de los cuales 12 ha ejercido en el cargo actual. Estudios de bachillerato y nunca ha trabajado en otra compañía ni tiene experiencia en otros campos diferentes al que ejerce en la actualidad.

En el siguiente gráfico (Gráfico 1) podemos observar la comparativa de los valores de las variables continuas del equipo directivo.

Gráfico 1. Representación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso I.



Fuente: Elaboración propia

Edad: Edad del Directivo.

Ant. Emp: Antigüedad en la Empresa.

Ant Dir: Antigüedad como Directivo.

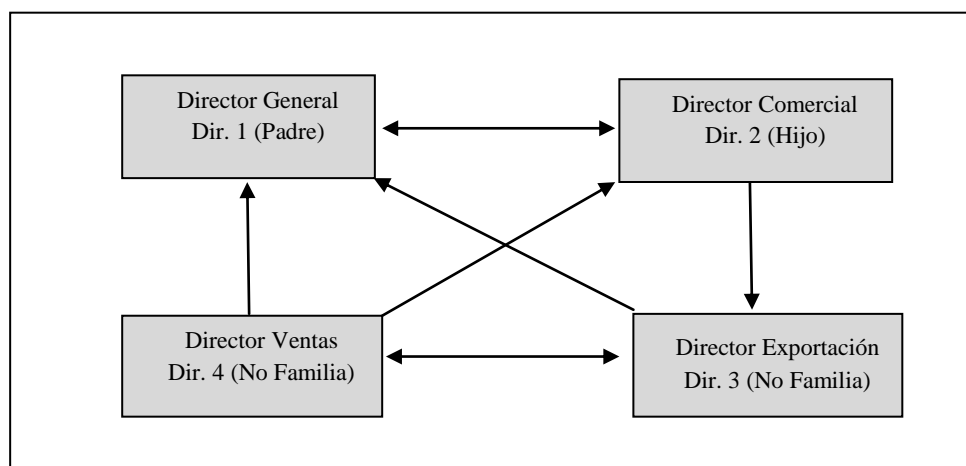
5.1.2. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y su orientación a la cooperación.

Si analizamos las respuestas del equipo directivo en referencia al primer bloque del Apartado IV de la Entrevista Semiestructurada, que hace referencia a las relaciones y

entendimiento real entre los directivos, se observa que la información aportada apenas difiere entre ellos. Todos los directivos a excepción del Dir.2 (hijo y DC), se entienden bien y por igual con el resto y no son capaces de señalar alguna relación con falta de entendimiento o que éste sea desigual o no correspondido. Sin embargo, el Dir.2 (DC) aprecia que se entiende mejor con el Dir.1 (su padre y DG) que con el resto, pero con el resto también tiene un buen entendimiento. Respecto a la frecuencia en la aparición de puntos de vista diferentes respecto una decisión empresarial relacionada con la estrategia, en general las respuestas han sido coincidentes ya que no aprecian que suelen aparecer puntos de vista diferentes. No obstante si esto ocurre, se resuelven o bien por la vía democrática (votando) o bien el Dir.1 (DG) y máximo accionista toma la decisión final. Los demás directivos aceptan esta decisión al entender que es la persona con la máxima autoridad y al que reconocen como líder del grupo. Respecto al nivel de comunicación y a la frecuencia de la misma, todos los directivos se comunican más con el Dir.1 (DG) y con el Dir.2 (DC) siendo estos coincidentes con los dos miembros de la familia y accionistas de la firma. El Dir.1 (DG y padre) posee el 80% del capital social y el Dir.2 (DC e hijo) posee el restante 20%. A la pregunta de por qué se comunican más el resto de directivos con ambos, la respuesta está relacionada o bien porque se trata de los decisores últimos y con más poder dentro del grupo o bien porque sus tareas les relacionan con ambos y les obliga a comunicarse con mayor frecuencia para poder desarrollar con normalidad su trabajo en el día a día. Lo cierto es que la dependencia funcional del Dir.4 (DV) respecto al Dir.2 (DC) implica necesariamente que su comunicación debe de ser más abundante con él que con el resto de miembros del equipo. Lo mismo ocurre entre el Dir.1 (DG) y el resto de directivos (2, 3 y 4) al ser estos últimos dependientes jerárquicamente del primero. Si atendemos a las afinidades y entendimiento descritas por los directivos, podríamos agruparlos en dos grupos. El primer grupo estaría formado por los directivos 1 (DG) y 2 (DC), y el segundo grupo lo formarían los directivos 3 (DE) y 4 (DV). A esta agrupación la podríamos denominar como Falla Cognitiva y coincidiría con la falla de Facción o familiar.

La representación gráfica de las relaciones entre los miembros del equipo directivo, puede ser observada a continuación en la Figura 16:

Figura 16. Conjunto de relaciones entre los miembros del equipo directivo del Caso I.



Fuente: Elaboración propia

El equipo directivo se califica a sí mismo con un nivel medio-bajo de proactividad a la hora de iniciar acuerdos de cooperación. Declaran que la crisis económica les ha inhibido a la hora de iniciar nuevos acuerdos y han debido centrarse en la supervivencia de la empresa sin considerar que las alianzas podrían ser una alternativa que les ayudara a mejorar su situación. No obstante, tampoco en años anteriores a la crisis económica han sido muy activos en este tipo de estrategias. No suelen realizar acciones para la búsqueda de un socio y se limitan a ser reactivos. Así, cuando acuden a ferias y acontecimientos similares, puede surgir la ocasión si el socio potencial contacta directamente con ellos. En este sentido, los cuatro directivos identifican a los directivos 2 (DC e hijo) y 3 (DE), que son los más jóvenes, como los que han sido más activos en la búsqueda de socios (veremos más adelante que estos dos directivos forman subgrupo según la falla teórica pero no les agrupa la falla de facción familiar).

Se trata de un equipo directivo con experiencias escasas y no del todo satisfactorias en los acuerdos de cooperación. Aunque saben, y así lo reconocen, que las alianzas les pueden aportar crecimiento, resultados a corto plazo, mejoras en el producto, expansión geográfica y nuevas oportunidades comerciales, desconfían de esta forma de relación, debido a las experiencias negativas del pasado, como la falta de transparencia de los socios, y porque consideran que no están preparados para gestionarlas de una forma óptima. Aunque el equipo directivo no se muestra proactivo en la búsqueda de

oportunidades de alianza, si reciben alguna oferta, sí que son capaces de transmitirla al DG y al resto del grupo para que sea analizada.

5.1.3. Estudio de la diversidad y líneas de falla.

Para el cálculo del nivel de diversidad nos hemos basado en la obtención de los valores del Índice de Blau para las variables categóricas como el género, estudios, etc. y del Coeficiente de Variación para las variables continuas como la edad o las antigüedades (ver Anexo VII). Para una mejor interpretación ambos índices serán normalizados por lo que sus valores oscilarán entre 0 y 1. Los valores próximos a 0 indican un nivel de diversidad bajo y los próximos a 1 indican un nivel de diversidad elevado. Así, el nivel de diversidad que se aprecia dentro del equipo directivo según el conjunto de estos índices es alto, con un valor del 0,80 entre 0 y 1.

Se observa diversidad elevada en cuando a la edad del equipo directivo con un Coeficiente de Variación Normalizado ($VN = 0,97$). Tenemos a miembros pertenecientes al tramo de los 30, 50 y 60, siendo la edad media de 45,5 años. Dos de ellos, el Dir.2 (DC) y el Dir.3 (DE) en el tramo de los 30 años, y el Dir.4 (DV) y el Dir.1 (DG) en los otros dos tramos respectivamente. Respecto a la antigüedad en la empresa y como directivos, la diversidad es alta, con VN del 0,86 y 0,75 respectivamente, con periodos que van desde los 32 hasta los 3 años. Sin embargo, todos ellos tienen en común que apenas han tenido experiencia en otros puestos diferentes al que ostentan en la actualidad, excepto el Dir.2 (DC), que a lo largo de su carrera profesional sí ha pasado por otros puestos y actividades diferentes a la actual, pero siempre en MALTISA. Además, todos los directivos han trabajado y se han formado profesionalmente en la empresa actual, sin haber conocido ni otra organización, ni otro sector. También por lo que respecta al nivel formativo y al tipo de estudios se aprecia una alta variedad. Desde la formación primaria, pasando por formación profesional y diplomatura universitaria. Respecto a la pertenencia o no a la familia, el equipo directivo está repartido en partes iguales.

La función actual de todos los directivos tiene el denominador común que está vinculada a las ventas o acción comercial, excepto en el caso del Dir.1 (DG). Es decir, los cargos son de Director Comercial, Director de Ventas y Director de Exportación.

Parece que a pesar de los elevados niveles de diversidad en la edad, antigüedades, formación, estudios universitarios, funciones anteriores y género, el hecho de que lleven mucho tiempo juntos, no tengan experiencias profesionales variadas y realicen funciones similares dentro del ámbito de las ventas, hace que hayan estado sometidos a los mismos estímulos e influencias y que sean coincidentes en la forma de percibir su entorno, en la alineación de perspectivas, y la no aparición de conflictos o puntos de vista divergentes. De hecho, las respuestas obtenidas a través de las entrevistas personales apuntan en esta dirección, sin manifestarse problemas aparentes de comunicación, cohesión o integración.

Si bien es cierto que la diversidad en la edad del equipo directivo promueve la propensión al cambio, a la innovación y aumenta la creatividad, incentivando la posibilidad de cambios a nivel estratégico y por lo tanto que pudiera darse una cierta propensión a asumir riesgos y establecer alianzas, la compañía ha desarrollado pocos acuerdos de cooperación. Sin embargo, los miembros más jóvenes del equipo directivo, el Dir.2 (DC) y el Dir.3 (DE) se muestran algo más activos y abiertos al establecimiento de alianzas que el resto, aunque esta intención favorable no llega a fructificar en más acuerdos de cooperación.

Quizás los miembros del equipo de mayor edad, han inhibido la iniciativa de los más jóvenes en este sentido. Este efecto negativo sobre la propensión a iniciar alianzas puede haberse acentuado porque el miembro de mayor edad (DG y accionista mayoritario) es el miembro con mayor poder dentro del equipo directivo. El directivo de edad elevada tiende a tomar menos riesgos y se muestra menos proactivo, en general, a los cambios estratégicos. Además, es más propenso a cambiar de visión si percibe las consecuencias negativas de sus decisiones (Taylor, 1975). Es decir, las experiencias pasadas negativas sobre las alianzas en las que ha participado la empresa podrían crear rechazo a esta posibilidad estratégica. Además, la generación fundadora no es propensa a la toma de decisiones arriesgadas que puedan mermar sus activos. Esta aversión al riesgo o “loss aversion” (Zhang et al., 2013) se acentúa cuando el fundador coincide con la figura del Director General. En MALTISA coinciden todas estas características en un mismo miembro del equipo directivo que es el DG. Precisamente, este perfil conservador podría haber provocado un efecto neutralizador sobre la ventaja potencial

que proporciona el capital relacional creado, tanto alrededor del fundador como de la empresa, durante la larga vida de la compañía (32 años) y que promueve la aparición de socios con los que establecer acuerdo de cooperación. Así, parece evidente que las orientaciones y preferencias de los directivos con más poder (DG) moderan las iniciativas de otros directivos menos influyentes.

Adicionalmente, la diversidad en la edad del equipo directivo puede provocar una falta de cohesión entre sus miembros. Sin embargo, se observa que, bien por los elevados niveles de comunicación, o bien por el sentimiento de pertenencia a la organización y de proyecto común, que manifiestan, no parece que exista ningún problema de cohesión.

Algo similar debería provocar la diversidad en el nivel educativo sobre el establecimiento de acuerdos de cooperación, Es decir, este tipo de diversidad aumenta el número de perspectivas diferentes y la innovación, genera proactividad y capacidad de adaptación, incentivando la posibilidad de iniciar alianzas. Sin embargo, no se perciben estos efectos en el establecimiento de acuerdos de cooperación, quizás porque se vean inhibidos por la falta de perspectivas diferentes por parte de los directivos al haber compartido toda su vida laboral en la misma compañía y una misma visión, sin haberse enriquecido profesionalmente con otras experiencias laborales o incluso funcionales. No obstante, sí se aprecia que los directivos con un mayor nivel educativo parecen más activos y abiertos a la cooperación que los que tienen un nivel educativo menor. Concretamente se trata de los Dir.2 (DC) y Dir.3 (DE) que además, como hemos mencionado con anterioridad, se trata de los más jóvenes.

Un equipo directivo heterogéneo respecto a la antigüedad en la organización y como directivos, como es nuestro caso, debería dar lugar a diversas opiniones y estimular cambios en la estrategia, pudiendo incentivar los acuerdos de cooperación. Los directivos no familiares con elevada antigüedad en la empresa familiar ofrecen una serie de ventajas a la compañía como que comparten el mismo lenguaje privado, rutinas, lazos emocionales y cultura organizacional que la familia. Además, una elevada diversidad en la antigüedad en la compañía aminora el conflicto relacional ya que un miembro no ve al otro como una amenaza al ostentar posiciones respecto a la antigüedad muy dispares. De esta forma, podemos entender la ausencia de conflictos, la

asimilación de la cultura organizacional, pero sin embargo, deberían darse una mayor propensión a los acuerdos de cooperación y esto no ocurre en MALTISA.

Las jóvenes generaciones son más proclives a las iniciativas emprendedoras y al crecimiento. Así, cuando la nueva generación entra en la dirección de la compañía impregna al equipo directivo de su orientación al emprendimiento, propiciando una mayor diversidad en sus miembros. Sin embargo, la generación a cargo de la compañía será aquella que ostente la mayoría de las acciones y por lo tanto que la guíe. En nuestro caso se trata de la generación fundadora. El fundador tiene conocimiento y experiencia en el sector que ha ido atesorando a través de los años, establece la misión de la empresa, marca los objetivos específicos y diseña planes y estrategias. Por lo tanto, si dentro de su visión, no contempla las alianzas como alternativa estratégica, la compañía abandonará esta opción.

A continuación podemos observar en la Tabla 8 y en los Gráficos 2 y 3 la dispersión en las variables continuas y categóricas del equipo directivo a través del Coeficiente de Variación y del Índice de Blau respectivamente. VN y BN representan los índices normalizados que oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 0, entonces la diversidad es menor y cuanto más cerca de 1 la diversidad es mayor.

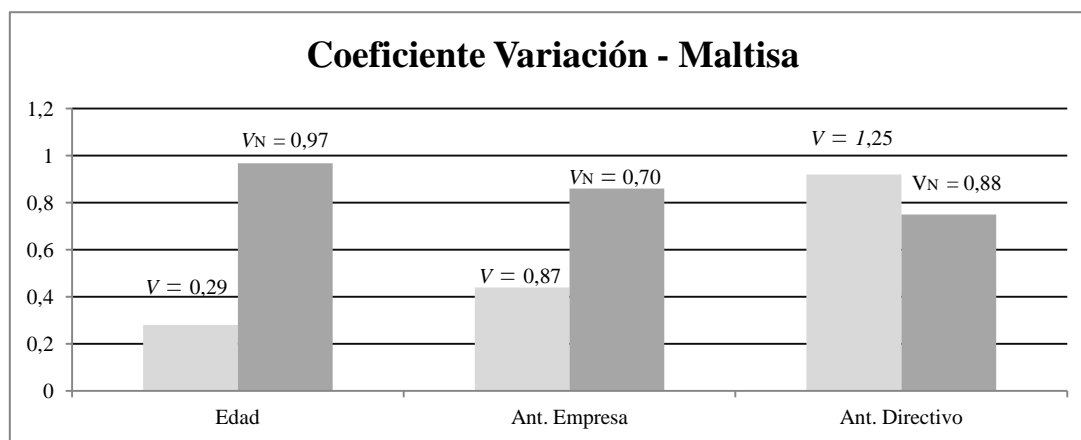
Tabla 8. Representación de los valores del Índice de Blau y del Coeficiente de Variación del Caso I.

MALTISA						
Variables	<i>B</i>	<i>B_{max}</i>	<i>B_N</i>	<i>V</i>	<i>V_{max}</i>	<i>V_N</i>
Género	0,38	0,5	0,76	-	-	-
Nacionalidad	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Función Actual	0,75	0,75	1,00	-	-	-
Función Anterior	0,38	0,50	0,76	-	-	-
Formación	0,63	0,67	0,94	-	-	-
F. Universitaria	0,63	0,67	0,94	-	-	-
Familia	0,50	0,50	1,00	-	-	-
Edad	-	-	-	0,28	0,29	0,97
Ant. Empresa	-	-	-	0,44	0,51	0,86
Ant. Directivo	-	-	-	0,92	1,23	0,75

Fuente: Elaboración propia

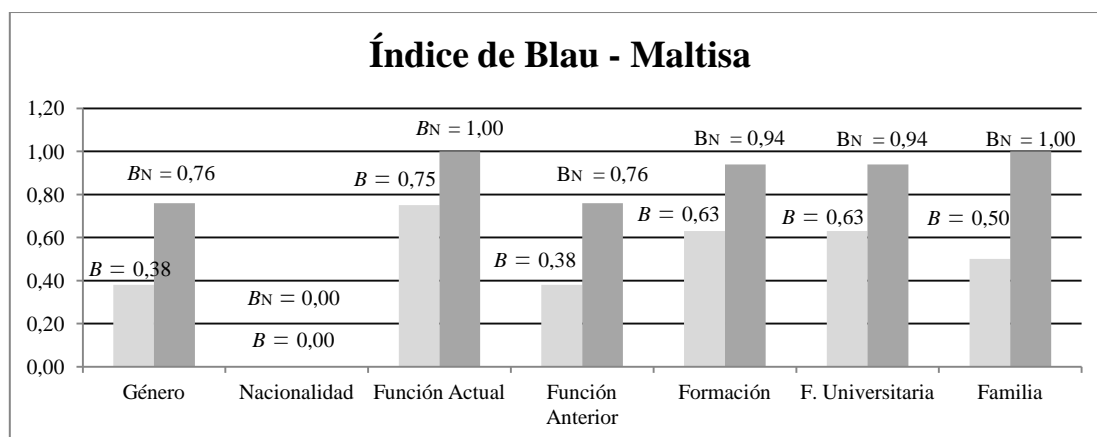
B: Índice de Blau	V: Coeficiente de Variación
B_{max}: Índice de Blau máximo	V_{max}: Coeficiente de Variación máximo
BN: Índice de Blau Normalizado ($0 < BN < 1$)	VN: Coeficiente de Variación Normalizado ($0 < VN < 1$)

Gráfico 2. Representación del Coeficiente de Variación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso I.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Representación del Índice de Blau de las variables categóricas del perfil del equipo directivo del Caso I.



Fuente: Elaboración propia

Del concepto de diversidad y muy relacionado con éste surge el enfoque de *línea de falla*. Esto significa que para que exista la posibilidad de que una falla aparezca en el seno de un grupo deben darse, en mayor o menor medida, ciertos niveles de diversidad. Sin embargo, los conceptos de diversidad y falla no tienen por qué darse en el mismo sentido, es decir, que una mayor diversidad necesariamente implique la aparición de una falla fuerte o que un menor nivel de diversidad implique la aparición de una falla débil. Cuando los miembros del equipo se dividen en subgrupos no solapados basados en las

características demográficas individuales o características generales, entonces aparece lo que se denomina una falla. Así, vamos a analizar la diversidad desde el enfoque de la teoría de las líneas de falla.

Las fallas pueden clasificarse siguiendo varios criterios. Dependiendo de la alineación de las variables demográficas como la edad y el género, obtenemos la denominada *falla social*. Suelen provocar o acentuar el conflicto de relación. Basados en la edad de los miembros del equipo directivo, podemos apreciar una división clara entre los subgrupos compuestos por los directivos 1 (DG) y 4 (DV) (los más veteranos) y el 2 (DC) y 3 (DE) (los más jóvenes), coincidente con la falla teórica (FT) que nos arroja el estudio del índice Fau. Respecto a la *falla de información*, relacionada con las variables como la formación y antigüedad, se observan dos grupos claramente coincidentes entre sí y que también coinciden con los grupos formados según la FT y que son los Dir.1(DG) y Dir.4 (DV), y los Dir.2 (DC) y Dir.3 (DE). También esta falla acentúa el conflicto de relación y el conflicto de proceso. Éste último está vinculado en cómo el equipo directivo desarrolla sus tareas. Sin embargo, estos supuestos conflictos no se aprecian en el caso de MALTISA.

Las fallas demográficas pueden tener sus efectos más fuertes al inicio de la vida de un grupo ya que se trata de la etapa más importante y en la que los miembros han interactuado todavía de forma leve. En el caso de MALTISA, el miembro que se incorporó más tarde al equipo directivo, concretamente hace 3 años, es el Dir.3 (DE), y el resto de miembros del equipo se incorporaron por encima de los 8 años. Por tanto, estos efectos negativos que aparecen al inicio de la creación del equipo no son tan agudos pasados unos años y podrían haberse mitigado a lo largo del tiempo por la influencia de otras variables moderadoras.

Para el cálculo del índice de falla teórica (Fau) en el caso de MALTISA nos hemos basado en Thatcher et al. (2003) y la distancia de falla (D_F) en Bezrukova et al. (2009) y explicados en el Anexo III. En la tabla de datos del Anexo IV, se detallan las características demográficas de los miembros del equipo, así como los resultados del cálculo del índice Fau. Los principales resultados pueden verse resumidos a continuación en la Tabla 9:

Tabla 9. Resumen del cálculo del índice Fau para el Caso I

División g	Miembros	Fau	D_F
Div. 5 (g=5)			
Subgrupo 1 (k=1)	1,2	0,320	1,888
Subgrupo 2 (k=2)	3,4		
Div. 6 (g=6)			
Subgrupo 1 (k=1)	1,3	0,193	1,650
Subgrupo 2 (k=2)	2,4		
Div. 7 (g=7)			
Subgrupo 1 (k=1)	1,4	0,487	2,370
Subgrupo 2 (k=2)	2,3		

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en las combinaciones que forman subgrupos de al menos 2 miembros, y como se aprecia en la Tabla 9, el mayor índice Fau lo ofrece la división 7 ($g=7$) que está formado por el DG (padre y accionista mayoritario - Dir.1) y el Director de Ventas (no familia - Dir.4) y por el grupo formado por el Director Comercial (hijo y accionista minoritario - Dir.2) y la Directora de Exportación (no familia - Dir.3), con un índice $Fau_7 = 0,487$. Si el valor del índice Fau debe estar entre 0 y 1, entonces los índices cercanos al valor 1 indican que estamos ante una falla fuerte, y los índices cercanos a 0 nos indican que estamos ante una falla débil. En el caso de MALTISA podemos afirmar que nos encontramos ante una falla teórica de fuerza moderada-baja. En la última columna de la Tabla 9 resumen, se aprecian los valores de la distancia de falla (D_F) para cada uno de los subgrupos analizados. Como se observa el mayor valor (2,370) coincide con el subgrupo que tiene un mayor índice Fau ($g=7$). La línea de falla indica que los miembros de los subgrupos formados según la división 7 son más parecidos entre ellos y que estos dos grupos se encuentran más distantes entre ellos que los formados por las divisiones 5 y 6. Es decir, el DG (Dir.1) y el Director de Ventas (Dir.4) forman el Subgrupo 1 y tienen un número mayor de variables alineadas al igual que ocurre entre el Director Comercial (Dir.2) y la Directora de Exportación (Dir.3) que forman el Subgrupo 2. La distancia de falla indica que existen mayores diferencias entre el subgrupo 1 y el subgrupo 2 que entre el resto de subgrupos formados según las divisiones 5 y 6. Este hecho implica que la línea de falla teórica separa a los miembros

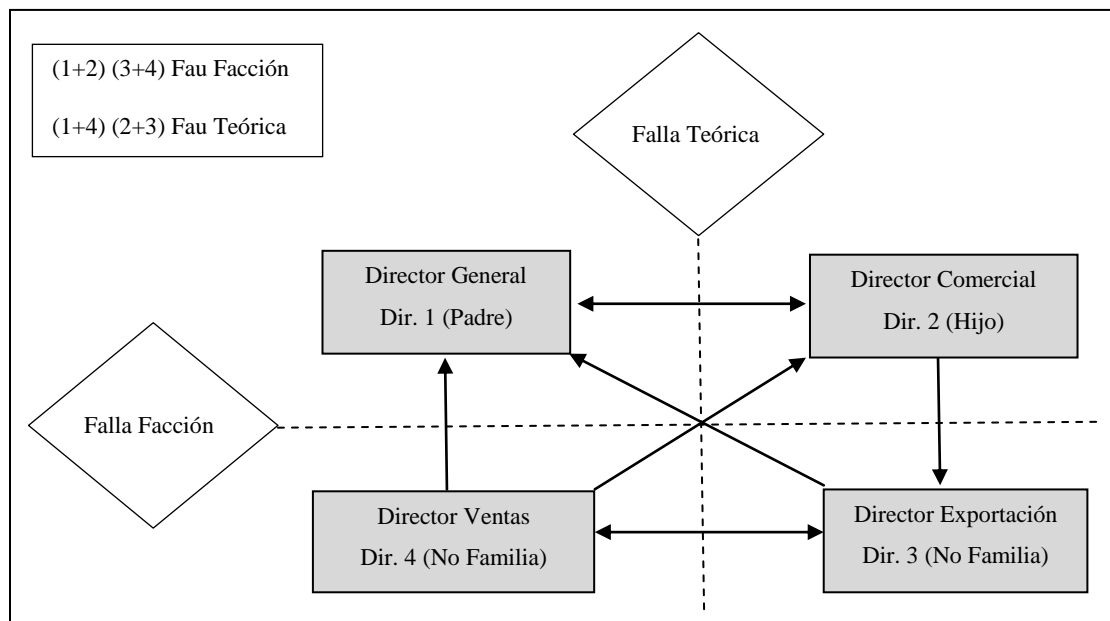
de la familia (padre e hijo), al contrario de lo que la falla de facción, en las empresas familiares, argumenta. Es decir, la falla de facción agrupa a la familia (padre e hijo) en un subgrupo y al resto de directivos no familia (Director de Ventas y Directora de Exportación) en otro grupo.

En referencia a las divisiones 5 (falla de facción) y 6 (falla teórica) (Div.5 y Div.6), cabría mencionar que la línea de falla que presentan es más débil que en el caso de la Div.7. Concretamente los resultados son de $Fau_5=0,320$ y $Fau_6=0,193$. Según la teoría de fallas tienden a formarse aquellos subgrupos señalados por un índice mayor, ya que tienen más atributos en común y éstos se encuentran más alineados entre sí. La Div. 5 muestra el segundo índice de falla teórica por tamaño ($Fau_5=0,320$) y distancia de falla ($D_{F5}=1,888$) y además correspondería a la falla de facción compuesta por el DG padre (Dir.1) y el DC hijo (Dir.2) (ambos familia) y por otro grupo que forman el DV (Dir.4) y la DE (Dir.3) (ambos no familia). La agrupación y valores que muestra la falla de facción, que implicaría planteamientos divergentes entre los grupos, no está muy lejana de la falla teórica, aunque se ve limitada porque la distancia de falla no es muy relevante. También su distancia de falla correspondiente a estos grupos es menor que la obtenida de la Div.7, concretamente $D_{F5} = 1,888$ y $D_{F6} = 1,650$. Por lo tanto, si bien no debemos perder de vista estas formaciones alternativas, la Div.5 y la Div.6 deberían ser descartadas para proseguir con el estudio que se pretende en el presente trabajo.

Los grupos formados como consecuencias de las relaciones y el grado de entendimiento real, serían el [1-2, 2-1], [4-1], [3-1], [4-2], [4-3, 3-4], [2-3], pero si solo tenemos en cuenta el grado de entendimiento recíproco, los grupos se reducen a [1-2] y [3-4]. A la vista de los resultados, parece que la falla de facción (Div 5.) formada por los miembros de la familia (1-padre y 2-hijo) y los miembros no familia (3-4) explica mejor el patrón de relaciones de reciprocidad que se da en el equipo directivo. Además el padre y el hijo suelen tener puntos de vista comunes de forma más frecuente que con los demás directivos. Por lo tanto, no parece que la falla teórica contrarreste a la falla de facción, ya que de ser así los directivos 1 (DG) y 4 (DV) tenderían a relacionarse también entre ellos y lo mismo ocurriría entre los directivos 2 (DC) y 3 (DE). El poder de la facción se refleja en la concentración de referencias sobre las relaciones más estrechas mantenidas. Además, se aprecia que los directivos no familia 3 (DE) y 4 (DV)

tienden a relacionarse con el otro miembro que no pertenece ni a su facción ni a su falla natural. Por lo tanto la falla de facción tendría mayor capacidad explicativa que la falla teórica cuando hablamos de las relaciones y comportamientos. En la Figura 17 se observan estas relaciones:

Figura 17. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y los subgrupos formados por la falla teórica y de facción en el Caso I.



Fuente: Elaboración propia

En referencia a los efectos de las fallas sobre los comportamientos y orientaciones del equipo directivo, Nelson y Winter (1982) afirmaban que las empresas se rigen por las rutinas y que, una vez asentadas estas rutinas en el seno de la organización, las empresas pueden participar en actividades similares en varias ocasiones y mejorar estas rutinas. En referencia a estas rutinas organizativas, y en concreto a las que están relacionadas con la cooperación empresarial, el equipo directivo de MALTISA comparte la visión de que la coordinación tanto interna como con el socio alcanza un buen nivel y consideran que se debe a la abundante comunicación interna y con el socio. Además, aparecen otros factores como los incentivos, identidad y un lenguaje común que ayudan a coordinarse mejor, a pesar de que los principios organizativos comunes

entre los socios no existen. Al describir a los miembros más involucrados en la alianza también coinciden en destacar que solo hay uno y es el Dir.2 (DC).

Los directivos afirman que es relativamente fácil adaptarse a los cambios en las relaciones con el socio pero que no es habitual. Realizan un especial esfuerzo en tratar de formalizar los acuerdos de cooperación a través del análisis de los riesgos e incluyendo todos los posibles aspectos que puedan generar conflictos con el socio en el futuro. Por ejemplo los mecanismos de compensación (monetarios o de mercancía) que pueden solucionar cualquier disputa. Una vez el acuerdo se ha puesto en marcha, no suelen aparecer conflictos, ni con el socio ni internos, debido a posibles cambios en las condiciones del contrato, y si los hay se solucionan de forma rutinaria, sin seguir ningún protocolo o proceso específico diseñado para las alianzas.

En cuanto al aprendizaje, el equipo directivo, en su mayoría, piensa que cada vez que han desarrollado una alianza han aprendido algo, como por ejemplo en técnicas de negociación, producto, diseño, marketing en general, forma de gestión, calidad y comercialización. Sin embargo, el Dir.1 (DG) considera que no han aprendido nada de las alianzas pasadas. Este punto de vista discrepante puede venir motivado por la ya mencionada visión negativa que este miembro tiene de los acuerdos de cooperación. Sobre el impacto que el aprendizaje ha producido en la empresa, las opiniones son dispares. Por un lado el Dir.1 (DG) y el Dir.3 (DE) consideran que no ha influido, mientras que el Dir.2 (DC) y el Dir.4 (DV) consideran que sí lo ha hecho. Estas agrupaciones (1-3) y (2-4) no son coincidentes ni con la falla teórica (Div 7) ni con la falla de facción (Div 5). Creen que deberían implementarse mecanismos de aprendizaje dentro de la empresa que les permitiera absorber y convertir en conocimiento la experiencia que les aporta una alianza. No tienen en la actualidad ningún mecanismo de aprendizaje que cumpla con esta función, sin embargo, han logrado aprender de sus experiencias anteriores.

La información sobre la evolución de la alianza se comparte dentro del equipo directivo a través de informes y reuniones periódicas. Han aprendido que deben prestar mayor atención sobre la elección del socio en futuros acuerdos, deben protegerse más ante el riesgo de oportunismo del socio, incrementar los niveles de formalización a

pesar de que, como hemos visto anteriormente, sí que prestan especial atención a la elaboración de los contratos.

Por lo que hace referencia a las relaciones, todo el equipo directivo está de acuerdo en la importancia que tiene la confianza en las relaciones personales y empresariales tanto en el interior como en el exterior de la compañía. Apuestan por la comunicación y el tiempo como bases fundamentales para fomentar la confianza, la cual no siempre son capaces de mantener a unos buenos niveles en su relación con el socio. Se observa que el equipo directivo considera que la empresa ocupa una posición de visibilidad en el mercado como potencial socio de futuros acuerdos de cooperación.

A pesar de que su experiencia en alianzas es baja, la visión del equipo directivo sobre los acuerdos de cooperación está perfectamente formada, pero no coinciden en todos los aspectos. Es decir, todos los miembros coinciden en que las alianzas aportan beneficios a la empresa, por ejemplo, permiten incrementar la cifra de ventas, abordar mercados inaccesibles, aprender del socio y del acuerdo y adquirir experiencia de cara a nuevos acuerdos en el futuro. Además, están de acuerdo en que deberían promover el establecimiento de más acuerdos en el futuro. Sin embargo, divergen en la valoración de sus experiencias pasadas. Así, el único miembro del equipo que considera que las experiencias pasadas han sido buenas, en general, es el hijo (Dir.2 - DC) que además coincide en que es el miembro del equipo que más experiencia tiene en los acuerdos de cooperación. El resto de directivos (1-3-4) coinciden en que las experiencias pasadas no han sido buenas. Sin embargo, todos están de acuerdo en que no están preparados para gestionarlas de forma eficiente y protegerse de una posible explotación por parte del socio. Lo que se observa es que la segunda generación familiar, el Dir.2 (hijo y DC) es el más propenso a asumir riesgos, al contrario de lo que se percibe de la primera generación el Dir.1 (padre y DG) que prefiere ser más conservador y proteger su patrimonio y permitir transferir el legado a su hijo. A pesar de que el hijo es más propenso a establecer acuerdos de cooperación, no suele proponerlos de forma proactiva, pero sí que transmite al resto de directivos las ofertas que puedan llegarle de socios potenciales. Por lo tanto, no muestra proactividad pero sí muestra el deseo de aliarse. Quizás, este comportamiento venga motivado por lo que denominamos “sombra del fundador” que puede influir tanto positiva como negativamente en el resto del

equipo directivo. En este caso concreto, al no ser el fundador propenso a los acuerdos de cooperación, inhibe al resto del equipo e incluso a los directivos de la familia (hijo) en el inicio de acciones que se salgan de lo establecido. Esta sombra, que podemos entender como el concepto de “familiaridad”, probablemente provoque rigideces básicas, y por lo tanto hace a las empresas familiares menos capaces de adaptarse y hacer frente a los retos de un entorno cambiante (Davis y Harveston, 1999; Sonfield y Lussier, 2004). En este contexto, un NFT²⁵ con un elevado nivel de diversidad en la funcionalidad dominante puede ayudar a la familia a superar o frenar el efecto de la sombra generacional. Sin embargo, en MALTISA, esta falta de diversidad en la funcionalidad de los miembros del equipo directivo, no ayuda a mitigar las consecuencias de la “familiaridad”.

Respecto al papel de la familia en la empresa y en el equipo directivo, es evidente que su implicación en la gestión diaria es total. La familia forma parte del equipo directivo ejerciendo responsabilidades relacionadas con la Dirección General (padre) y la Dirección Comercial (hijo). Los directivos no familiares (facción no familia) sienten como suyos los valores, cultura, metas y significado del negocio y se sienten implicados en el devenir de la compañía, a pesar de que la familia no se esfuerce en promoverlos entre los directivos. Es posible que la prolongada estancia en la empresa por parte de la facción no familia y la falta de experiencias profesionales diferentes en otras organizaciones, mitiguen la falta de promoción o difusión de estos valores y objetivos familiares y que a lo largo de los años hayan podido asimilarlos de forma natural. La empresa ha contratado profesionales pero está todavía lejos de ser una empresa profesionalizada. La familia no ejerce un especial control en la gestión de los directivos al confiar en ellos y dejar hacer. Si bien es cierto que la mitad de los directivos son familia por lo que esta cesión en el control es relativa. El equipo directivo reconoce en su mayoría como líder al Dir.1 (DG) aunque no todos lo ven como un líder carismático o natural, y sí como un líder jerárquico.

Las variables moderadoras pueden tener un elevado grado de influencia sobre los efectos de las líneas de falla en el equipo directivo. Así, el *nivel de actividad* de la falla

²⁵ NFT - “Non Family Team” o equipo directivo compuesto por no familiares.

y uno de los factores que lo determinan es la consciencia dentro del equipo de la existencia de diferencias entre sus miembros. En el caso que nos ocupa el equipo no muestra, en términos generales, signos de auto reflexión sobre sí mismos y su funcionamiento. Este hecho no significa que la falla esté inactiva, pero sí podría explicar que la falla teórica tuviera menos capacidad de explicar los potenciales conflictos de relación, proceso y tareas.

En función de la *intensidad de la falla* (fuerte, moderada o débil), en el caso que nos ocupa, se observa una falla de nivel moderado-bajo, la cual provocaría conflictos de nivel moderado en las relaciones, tareas y procesos. Sin embargo, no se aprecian conflictos a tenor de la información obtenida en las entrevistas. El papel del líder como moderador y máxima autoridad, el elevado nivel de autonomía del que goza el equipo, los objetivos compartidos y la elevada antigüedad del DG pueden mitigar los posibles efectos negativos de la existencia de la falla. Por el contrario, una falla de intensidad moderada-baja, mejora el funcionamiento del equipo, aumenta su rendimiento y como consecuencia mejora el resultado de la compañía. El *estilo de liderazgo* puede ser un factor compensador o desactivador de los efectos negativos de las fallas fuertes. En MALTISA podría ser un motivo por el que los conflictos no son evidentes aunque no se ha podido contrastar su efecto mitigante.

La *falla de facción* viene determinada por la agrupación de miembros del equipo en subgrupos que representan o defienden intereses comunes. En el caso de MALTISA la falla de facción vendría representada por la agrupación de los miembros 1 (DG y padre) – 2 (DC e hijo) y 3 (DE) – 4 (DV) (no familia) que nos ofrece un índice $Fau=0.320$, sin embargo el Fau mayor es el formado por los directivos 1 (DG) – 4 (DV) y 2 (DC) – 3 (DE) con $Fau=0,487$ no coincidente con la falla de facción de familia.

Según el esquema de relaciones, los directivos que forman el subgrupo de facción familia (1-2) tienden a relacionarse más entre ellos que con el resto. Recordemos que los directivos 1-2 son miembros de la familia y con parentesco directo (padre e hijo) respectivamente. La falla de facción en un *grupo equilibrado*, es decir, en un equipo donde el número de miembros que son familiares es similar al número de miembros no familia, como es nuestro caso, debería provocar cierto nivel de conflictos de tarea y relación. Sin embargo, este tipo de conflictos, como hemos visto con anterioridad, no

son visibles. Quizás el papel de las variables moderadoras pueda ser clave a la hora de mitigar los efectos de la falla de facción. Es decir, el *nivel de autonomía* que tiene el equipo para desarrollar sus tareas, puede inhibir o mitigar cierto tipo de conflictos al acentuar la integración social y aumentar el rendimiento del equipo. En el caso de MALTISA se aprecia un nivel de autonomía elevado en donde los directivos tienen total libertad para realizar sus tareas al depositar la propiedad su confianza en ellos. También el papel del líder es básico a la hora de aumentar el nivel de cohesión e integración social del grupo aminorando los posibles conflictos. En nuestro caso la *figura del líder* está muy presente y todo el equipo reconoce como tal al DG, excepto él mismo que atribuye ese papel a su hijo. El DG además es el accionista mayoritario de la empresa y pertenece a la familia. La antigüedad elevada del DG fortalece la identidad del grupo, minorando así la aparición de conflictos o mitigando los existentes. En MALTISA la antigüedad del DG en su cargo es de 32 años. Al mismo tiempo, si el DG *pertenece a la familia*, se deberían acentuar los efectos negativos de la falla de facción entre los directivos miembros de la familia y los que no lo son. Como hemos visto, en el caso de MALTISA estos efectos no son visibles.

A continuación podemos observar en la Tabla 10 la relación entre los diferentes tipos de fallas analizados en el Caso I.

Tabla 10. Relaciones entre los distintos tipos de falla en el Caso I.

	F. TEÓRICA	F. FACCIÓN	F. COGNITIVA
F. TEÓRICA		X	X
F. FACCIÓN	X		✓
F. COGNITIVA	X	✓	
FALLA TEÓRICA ≠ FALLA FACCIÓN = FALLA COGNITIVA			

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Conclusiones del Caso I.

El tipo de relaciones y entendimiento que se da entre los miembros del equipo directivo no siempre es recíproco. Es decir, mientras que algunos indican que se entienden, se llevan mejor y tienen puntos de vista comunes con otros miembros, la apreciación de estos últimos no va en esta dirección. También, mientras que un tercero percibe un tipo de relación determinada entre otros dos miembros del equipo, estos dos miembros no lo perciben así. Si bien es cierto, que en algunos casos esta percepción sí es coincidente. Por ejemplo, mientras que el Dir.2 (DC) indica que los directivos 3-4 se entienden mejor entre ellos que con el resto, el Dir.3 (DE) indica que se entiende mejor con el Dir.1 (DG) aunque se comunica más con el Dir.4 (DV). Por otro lado, el Dir.2 (DC) dice que tiene menos puntos de vista en común con el Dir.4 (DV), éste último indica que tiene más puntos de vista comunes con el Dir.2 (DC), contradiciendo a éste último. Las percepciones que los miembros del equipo directivo tengan sobre las relaciones entre y con otros miembros, son importantes ya que pueden activar fallas latentes y también a la hora de crear subgrupos que provoquen la aparición o acentúen líneas de falla existentes. Además, el modo en que los miembros del equipo ven como se relacionan los demás miembros puede promover o condicionar la formación de grupos, aunque estos grupos no coincidan con lo indicado por el estudio de las variables demográficas. Estas asimetrías en las afinidades y entendimientos entre los miembros del equipo directivo es lo que hemos denominado como Falla Cognitiva. En el caso de MALTISA el primer grupo estaría formado por los directivos 1 y 2, y el segundo grupo formado por el 3 y 4. Esta agrupación coincidiría con la falla de Facción o familiar.

Aunque la diversidad aporta efectos positivos sobre el resultado del equipo como son la creatividad, aprendizaje, innovación, conocimiento y soluciones de mayor calidad, también es cierto que aporta elementos negativos como una menor comunicación, integración, cohesión, velocidad de reacción y ejecución en las tareas. En el caso de MALTISA, el nivel de diversidad que se da dentro de las variables demográficas es alto, con una diversidad media del 0,80 sobre un valor máximo de 1. A pesar de la elevada diversidad, se observa cohesión del grupo, alto nivel de comunicación, integración, sentimiento de pertenencia, la ausencia de conflicto y en todo caso la aparición de la discusión constructiva. En concreto y relativo a la aparición del conflicto, es cierto que

no suele manifestarse a la hora de tomar una decisión, si bien porque realmente no lo hay y los miembros del equipo suelen consensuar sus decisiones, o bien porque la figura del líder coincidente con el cargo del DG decide en última instancia. Pensamos que el papel moderador y desactivador de conflictos de los miembros de mayor edad así como la elevada antigüedad de los miembros del equipo directivo pueden influir en este aspecto, incentivando el acuerdo (Ruigrok et al., 2008).

Se trata de un grupo formado hace más de 3 años (medio plazo) por lo que un liderazgo orientado a las relaciones según Gratton et al., (2007) sería la forma más eficiente de gestionar al grupo. Otra posible explicación, pasaría por la existencia de mecanismos de forma coordinada para que el grupo acepte normas para la resolución de conflictos pero en apariencia estos mecanismos no existen.

El análisis de resultados nos ofrece la aparición de una falla teórica de nivel moderado-bajo que implicaría la posible aparición de conflictos de relación y de proceso también moderados. Así, si una falla provoca conflicto, una falla moderada puede provocar un conflicto moderado que además ayuda a incrementar el rendimiento del grupo por la aparición de diferentes puntos de vista a la hora de buscar solución a un determinado problema. Además, la falla influiría negativamente sobre la comunicación del equipo, comunicación con otros grupos, aprendizaje, satisfacción, cohesión, identidad o integración social y en definitiva negativamente sobre el funcionamiento del equipo. Adicionalmente, el perfil de empresa familiar del Caso I determina la existencia de la falla de facción que separa a los miembros del equipo directivo que pertenecen a la familia de los miembros que no pertenecen a la familia. Esta falla de facción implica la aparición de puntos de vista diferentes, interpretaciones y orientaciones diversas y diversidad cognitiva. También, en este sentido, el que los dos grupos de directivos (familia vs no familia) estén compuestos por un número de miembros idéntico (2 vs 2) debería mostrar o reforzar estas divergencias mencionadas con anterioridad. Sin embargo, el equipo directivo no manifiesta la aparición de un nivel de conflictividad destacable ni tampoco una excesiva afectación negativa en el resto de variables mencionadas.

La explicación a estos resultados, aparentemente contradictorios, podría estar fundamentada en la influencia de las variables moderadoras que mitigan o enmascaran

la aparición de los efectos negativos derivados de la diversidad y líneas de falla. En primer lugar, la ausencia de reflexividad en el equipo directivo de MALTISA no ayuda a la activación de las fallas dormidas o inactivas. La presencia de la capacidad de reflexión requiere de la existencia de un equipo directivo activo, con perspectiva autocrítica y todo aquello que adormece a los equipos como el dominio familiar, falta de profesionalización, miedo a exponer ideas por parte de no familiares, modera o inhibe la aparición de la reflexividad y por lo tanto no contribuye a la activación de las fallas potenciales y de la diversidad. No obstante, este efecto no significa la no aparición de las fallas y sus efectos. En segundo lugar, la elevada autonomía con la que ejerce su trabajo el equipo directivo, favorece la integración social del equipo y, el papel moderador del líder, incrementa su cohesión. En tercer lugar, la elevada antigüedad del DG y los objetivos compartidos entre los directivos familia y no familia, pueden ser variables clave y moderadoras de la aparición de conflictos. En cuarto lugar, también la elevada comunicación tanto dentro como fuera del equipo así como la identificación cruzada entre los subgrupos, serían piezas fundamentales en el caso que nos ocupa. El que los directivos hayan pasado toda su vida laboral juntos en la misma empresa, con prácticamente ninguna actividad profesional que difiera de la actual, compartan un proyecto en común con la familia, realicen funciones con un denominador común (Comercial / Ventas), ha provocado que estén sometidos a los mismos estímulos e influencias y que, por lo tanto, compartan una misma perspectiva. Esta perspectiva común aminora los conflictos, los problemas de comunicación, de cohesión y de integración. Esta visión compartida del entorno, la influencia negativa sobre la formación de alianzas del miembro de mayor edad, que además es accionista, miembro de la familia, Director General y fundador, inhiben el efecto positivo que la heterogeneidad del equipo directivo produce sobre las alianzas.

En referencia a su posición respecto a los acuerdos de cooperación, aunque consideran que mantienen una cierta visibilidad, no son apenas proactivos en la búsqueda de socios, si bien, solo lo hacen cuando se les propone iniciar un acuerdo y la empresa aprecia que puede reportarle un beneficio evidente. No obstante, no se sienten capacitados para afrontar una alianza por falta de conocimientos y preparación. Sus experiencias anteriores no han sido satisfactorias en su mayoría a pesar de haberse

esforzado en limitar el riesgo de oportunismo del socio incrementando la formalización contractual en dichos acuerdos. La no predisposición del Dir.1 (DG y padre), máximo accionista de la compañía y miembro de la familia, a iniciar acuerdos de cooperación, limita al resto de directivos que sí son más proclives a estos acuerdos como por ejemplo el Dir. 2 (DC e hijo) miembro también de la familia. A pesar de que la red de relaciones de la empresa es amplia, debido entre otras cosas a su longeva existencia (desde 1983), el número de alianzas en las que ha participado es muy reducido. Lo cierto es que el amplio portfolio de contactos es dominado por el DG y miembro de la familia que además no es propenso al establecimiento de alianzas. La poca experiencia en alianzas no les ha permitido acumular conocimiento ni aprender demasiado de ellas. La existencia de las variables moderadoras que inhiben los efectos de la diversidad y de las líneas de falla, hacen que la empresa tenga menor capacidad de absorción y de aprendizaje respecto de diferentes opciones estratégicas. Es decir, no han desarrollado competencias relacionales entendidas como aquellas habilidades específicas poseídas por una compañía, las cuales le permiten sacar partido a las relaciones inter organizacionales que mantienen con sus clientes, proveedores, instituciones, competidores y en general con los denominados stakeholders.

Las relaciones entre los directivos pueden afectar al grado de incorporación, por parte de la organización, de los recursos potenciales que proporciona una alianza. A pesar de que el grado de confianza mostrado entre los directivos es elevado y que entienden que es la pieza fundamental a la hora de entablar y mantener las relaciones con sus socios, las experiencias negativas anteriores hace que desconfíen y este hecho les dificulta establecer nuevos acuerdos. Una crítica sistemática a la orientación relacional es su imperfección debido al temor al oportunismo, que crea un problema fundamental en la salvaguardia de las relaciones en las que los socios han de realizar inversiones específicas (Williamson, 1987).

La diversidad o la aparición de líneas de falla pueden afectar de forma determinante, tanto positiva como negativamente, al establecimiento de acuerdos de cooperación. En el caso de MALTISA, se han observado niveles elevados de diversidad y moderados de línea de falla, lo cual debería promover los acuerdos de cooperación. Sin embargo, la

empresa es poco propensa a establecer alianzas, quizás influenciada total o parcialmente por el efecto de las variables moderadoras.

A continuación en la Tabla 11 se pueden observar de forma resumida las principales conclusiones en el caso de MALTISA.

Tabla 11. Relaciones entre los factores determinantes de la orientación a cooperar en el Caso I.

MALTISA / CASO I

DIVERSIDAD (Moderada / Alta)	FALLAS	VARIABLES MODERADORAS	ALIANZAS
VARIABLES (efecto*)	TIPOS (efecto*)	TIPOS (efecto*)	ORIENTACIÓN/VISIÓN/GRADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Edad (+) - Antigüedad Empresa (+) - Antigüedad TMT (+) - Nivel Formación (+) - Tipo Formación (+) - Funciones Anteriores (-) - Función Actual (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Falla Teórica moderada/baja (-) - Falla Facción y Falla Cognitiva coinciden y debilitan el efecto de la Falla Teórica - TMT equilibrado entre familia y no familia acentúa efecto negativo de la Falla Teórica 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación fundadora a cargo de la empresa "sombra del fundador" (-) : <ul style="list-style-type: none"> o Experiencias negativas pasadas o CEO = Líder = Familia o "Loss aversion" - Antigüedad y edad elevada del líder y CEO (-) - Falta de experiencias previas en alianzas (-) - Falta de Reflexividad (+) - Experiencias negativas del pasado (-) - Falta experiencia en otras empresas / sectores (-) - Compartir objetivos comunes con la familia (-) - Participación de la familia en el TMT (-) - Prolongada vida profesional en común del TMT (-) - Capital social elevado (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación (moderada / baja)
FACTORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos más jóvenes son más propensos - Los directivos más formados son más propensos 			<ul style="list-style-type: none"> - Visiones diferentes sobre su interés y utilidad - Grados diferenciados de proactividad

* Efectos sobre la orientación a cooperar

Fuente: Elaboración propia

5.2. DESARROLLO DEL CASO II (ELECTRÓN).

Para este segundo caso de estudio, al que denominaremos ELECTRÓN (un seudónimo), hemos elegido a una empresa familiar situada en la Comunidad Valenciana y cuya principal actividad es el diseño, fabricación y comercialización de equipos industriales. La empresa fue creada en 1968, factura 10 millones de Euros, exporta a 20 países el 90% de sus ventas, emplea a 55 trabajadores, tiene dos filiales distribuidoras en el extranjero, su situación financiera es buena y la cuenta de resultados ofrece beneficios. El 100% del capital está en manos de una única familia que está formada por dos hermanos (segunda generación y además directivos), por la madre y por la hermana de ambos. Estas dos últimas poseen el 38% del capital pero no participan de la gestión de la compañía, la cual han cedido a los dos hijos y hermanos. Los dos hermanos

varones forman parte del equipo directivo, participan en la gestión, ejercen el control sobre la empresa y se reparten el 62% del capital restante (directivo 1 el 32% y el directivo 2 el 30%). La experiencia de la empresa en acuerdos de cooperación es abundante. A lo largo de su vida, ELECTRÓN ha participado en todo tipo de acuerdos como Joint Ventures (fabricación), UTE (proyectos de I+D) y acuerdos de distribución en el mercado internacional. Estas alianzas tuvieron lugar a lo largo de la vida de la compañía de forma regular y en la actualidad participan en varios acuerdos en UK, Brasil, India, Chile y España. También mantienen acuerdos de colaboración en España. En los acuerdos de distribución la compañía aporta su tecnología y el socio el conocimiento del mercado exterior. Así, les permite penetrar en nuevos mercados ayudados por la experiencia de los socios y compartiendo los costes. Los acuerdos de fabricación de productos específicos les permiten alcanzar una mayor capacidad productiva que de otra forma requeriría elevadas inversiones en activos fijos. En las alianzas de I+D comparten su conocimiento y experiencia con el socio para el desarrollo de nuevos productos aprovechando las sinergias y compartiendo los costes. Para desarrollar estas alianzas el perfil de socio elegido ha sido variado, desde empresas competidoras pertenecientes al mismo sector, hasta empresas pertenecientes a otros sectores con las que no entran en competencia. ELECTRÓN se encuentra en un sector tecnológico de vanguardia, lo cual hace que sus socios para acuerdos de fabricación e I+D deban ser compañías con amplio reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

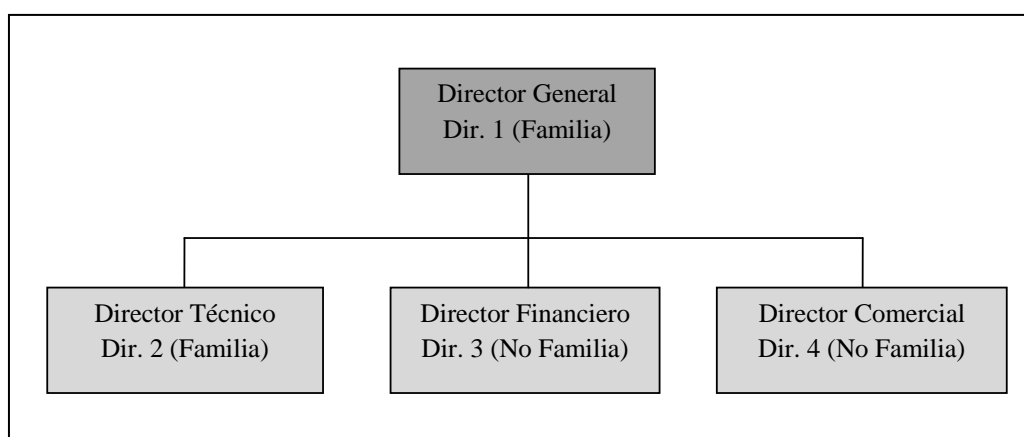
ELECTRÓN cumple con todos los requisitos necesarios que son objeto de nuestra investigación. Es decir, se trata de una empresa familiar en la que la familia ejerce el control sobre la empresa y además participa en la gestión de la misma, buscando la continuidad del negocio. Además, el equipo directivo está compuesto por al menos 4 miembros de los cuales 2 forman parte de la familia y el número de empleados supera los 50. Adicionalmente ELECTRÓN nos permite observar el comportamiento e influencia en el equipo directivo de la segunda generación al mando de la compañía donde la generación fundadora se mantiene al margen. Una vez superados con éxito los filtros pertinentes a través del Cuestionario I, y observar la idoneidad de la compañía

para ser objeto de nuestro estudio, se procedió a realizar la entrevista personal al equipo directivo al completo.

5.2.1. Descripción de las características del equipo directivo.

El equipo directivo de ELECTRÓN, entendido como el grupo de directivos que reportan directamente al Director General (DG) incluido él mismo, está compuesto por 4 miembros, que desarrollan diferentes funciones dentro de la compañía. Dos de los directivos (Dir. 1 - hermano y el Dir. 2 - hermano) forman parte de la familia propietaria y los otros 2 miembros (Dir. 3 y Dir. 4) son profesionales externos que no pertenecen a la familia propietaria ni participación en el capital social. Su estructura de dependencia jerárquica y funcional están representadas en la Figura 18.

Figura 18. Dependencia jerárquica y funcional del equipo directivo del Caso II.



Fuente: Elaboración propia

Todos los directivos dependen tanto jerárquica como funcionalmente del Director General.

En la siguiente Tabla 12 se detallan los perfiles de los miembros del equipo directivo atendiendo a las variables demográficas como son la edad, género, nacionalidad, antigüedad en la empresa, antigüedad como directivo, función actual, experiencia anterior, formación y su pertenencia a la familia.

Tabla 12. Perfil del equipo directivo del Caso II.

DIRECTIVO	EDAD	GÉNERO	NACIONALIDAD	ANTIGÜEDAD EMPRESA	ANTIGÜEDAD DIRECTIVO	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCIÓN ANTERIOR	FORMACIÓN	FORMACIÓN UNIVERSITARIA	FAMILIA
1	30	H	Española	14	3	Dir. General	Dir. Financiero	Universitaria	ADE	S
2	32	H	Española	13	6	Dir. Técnico	Dir. Compras / Cons. Deleg.	Universitaria	Ingeniería	S
3	42	H	Española	1	1	Dir. Financiero	N	Universitaria	ADE	N
4	39	H	Española	3	3	Dir. Comercial	Des. Negocio	Universitaria	Ingeniería	N

Fuente: Elaboración propia

El Directivo 1 es varón de nacionalidad española, miembro de la familia propietaria (segunda generación), hijo del fundador y ejerce el cargo de Director General (DG). Tiene 30 años, estudios universitarios (Administración y Dirección de Empresas - ADE), su antigüedad en la empresa es de 14 años y ejerce como Director General desde hace 3 años. Fue Director Financiero durante 3 años y no ha trabajado en otra compañía del sector ni fuera de él. Posee el 32% del capital social.

El Directivo 2 es varón de nacionalidad española, también miembro de la familia propietaria (segunda generación), hijo del fundador, hermano del Dir.1 (DG) y ejerce el cargo de Director Técnico (DT). Tiene 32 años, estudios universitarios (Ingeniero Industrial), trabaja en la compañía desde hace 13 años y ejerce en su cargo actual como directivo desde hace 6. Ha sido Director de Compras durante 5 años y Consejero Delegado durante 2 años. Tiene experiencia en otras áreas como la contabilidad, comercio exterior y administración, que ha adquirido dentro de la compañía. Nunca ha trabajado en otras empresas diferentes a la empresa familiar y posee el 30% del capital social.

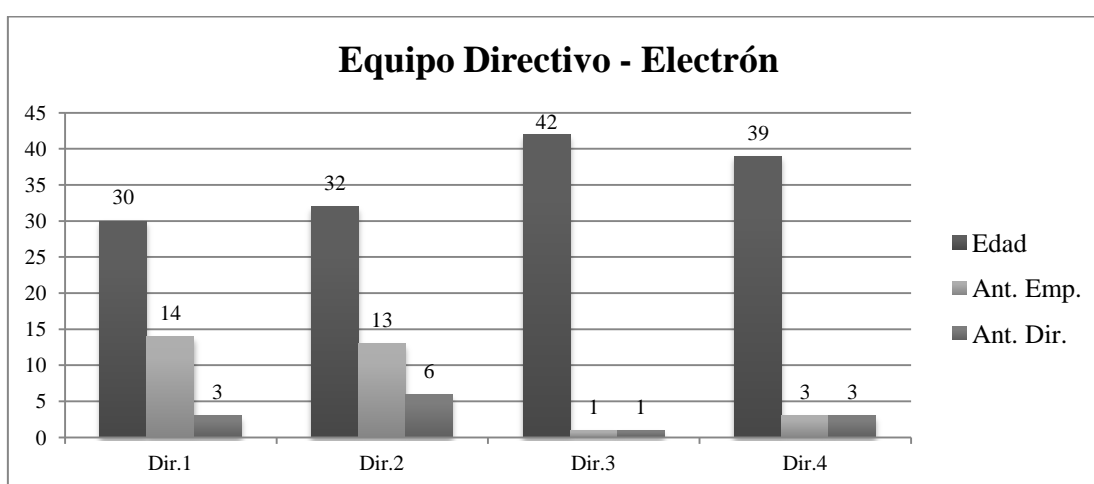
El Directivo 3 es varón de nacionalidad española, profesional externo que no pertenece a la familia y ostenta el cargo de Director Financiero (DF) desde que se incorporó a la empresa hace 1 año. Tiene 42 años y estudios universitarios (Administración y Dirección de Empresas - ADE). Ha trabajado en otras empresas de otro sector también como Director Financiero.

El Directivo 4 es varón de nacionalidad española, tampoco pertenece a la familia y realiza funciones de Director Comercial (DC). Tiene 39 años, trabaja en la empresa

desde hace 3 años, los mismos que como directivo. Estudios universitarios (Ingeniero Industrial) y con anterioridad ha trabajado durante 3 años como Director de Desarrollo de Negocio en una empresa del mismo sector y como Director Comercial en el sector inmobiliario durante 6 años.

En el siguiente Gráfico 4 podemos observar la comparativa de los valores de las variables continuas del equipo directivo.

Gráfico 4. Representación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso II.



Fuente: Elaboración propia

Edad: Edad del Directivo.

Ant. Emp: Antigüedad en la Empresa

Ant Dir.: Antigüedad como Directivo.

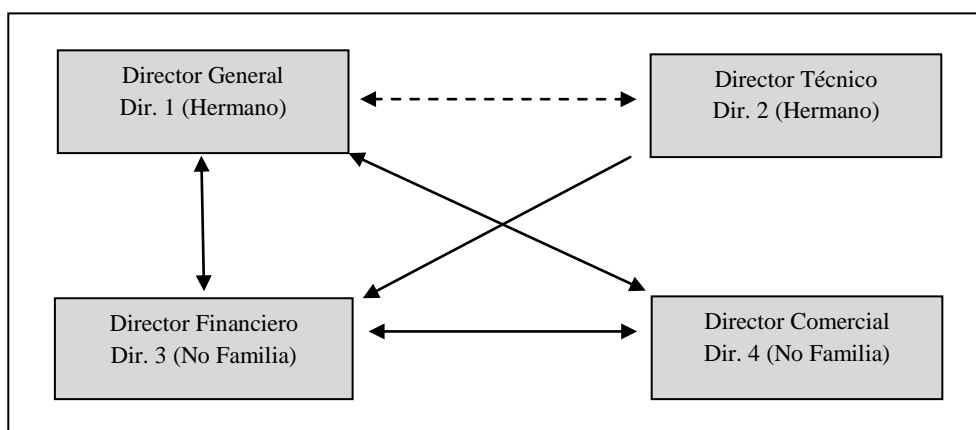
5.2.2. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y su orientación a la cooperación.

Si analizamos sus respuestas en referencia al primer bloque del Apartado IV de la Entrevista Semiestructurada, que recoge las relaciones y entendimiento real entre los directivos, se observa que la información aportada apenas difiere entre ellos. Los directivos 1 (DG) – 3 (DF) – 4 (DC) manifiestan, de forma recíproca, que su entendimiento es bueno y suelen coincidir los tres en su visión sobre opciones empresariales como por ejemplo las alianzas. El directivo 2 (DT) manifiesta que tiene

puntos de vista comunes con el Dir.3 (DF) y con el Dir.1 (su hermano y DG). Sin embargo, esta visión no es correspondida por el Dir.3 (DF), mientras que el Dir.1 (DG) opina de forma tímida que puede tener puntos de vista comunes con su hermano, el Dir.2, de forma ocasional. Solamente el Dir.4 (DC) es capaz de detectar otras relaciones de buen entendimiento entre otros componentes del equipo directivo como entre el Dir.1 (DG) y el Dir.3 (DF). Ninguno de ellos señala malas relaciones o no coincidentes puntos de vista entre otros componentes del equipo. Respecto a la frecuencia en la aparición de puntos de vista diferentes respecto una decisión empresarial relacionada con la estrategia, las respuestas han sido coincidentes ya que opinan que en 6 de cada 10 discusiones aparecen opiniones divergentes. No obstante si esto ocurre, la opinión de los dos hermanos propietarios de la empresa es la que más pesa. Si no coincidieran las opiniones de los dos hermanos, sería uno de ellos, el DG, quien tomara la decisión final. Los demás directivos aceptan esta decisión al entender que los dos hermanos son las personas con la máxima autoridad. Respecto al nivel de comunicación y a la frecuencia de la misma, todos los directivos se comunican más con el Dir.1 (DG) que con el resto, al que además, reconocen como líder. A la pregunta de por qué se comunican más con el DG, la respuesta está relacionada o bien porque se trata del decisor último y con más poder dentro del grupo o bien porque sus tareas les obligan a comunicarse con mayor frecuencia para poder desarrollar con normalidad su actividad en el día a día. Si atendemos a las afinidades y entendimiento descritas por los directivos, podríamos agruparlos en dos grupos. El primer grupo estaría formado por los directivos 1 (DG) y 2 (DT), y el segundo grupo lo formarían los directivos 3 (DF) y 4 (DC). A esta agrupación la podríamos denominar como Falla Cognitiva y coincidiría con la falla de Facción o familiar.

La representación gráfica de las relaciones entre los miembros del equipo directivo, puede ser observada a continuación en la Figura 19.

Figura 19. Conjunto de relaciones entre los miembros del equipo directivo del Caso II.



Fuente: Elaboración propia

Se trata de un equipo directivo con experiencias desiguales en alianzas, ya que los dos hermanos (Dir.1 y Dir.2) tienen mucha más experiencia que los directivos (Dir.3 y Dir.4) no familia que apenas llevan 1 y 3 años en la compañía y además no participaron en alianzas en sus puestos previos fuera de ELECTRÓN. No obstante, todo el equipo directivo se autoevalúa con un nivel alto de proactividad a la hora de iniciar acuerdos de cooperación. A pesar de que su antigüedad media como equipo directivo es escasa (3,3 años), los acuerdos de cooperación han formado parte desde sus orígenes de la actividad habitual de la empresa y la alianza ha sido una más de las estrategias empresariales de la compañía y así lo ha entendido la segunda generación al mando, transmitiéndolo al resto del equipo directivo. Consideran que en un sector altamente tecnológico en el que desarrollan su actividad es imprescindible para su supervivencia iniciar acuerdos de cooperación ya que les permiten alcanzar los recursos necesarios que de otra forma no podrían obtener. Los hermanos han desarrollado su carrera profesional en la empresa familiar y han aprendido que las alianzas, más que una opción estratégica, se ha convertido en una necesidad estratégica. Aprovechan cualquier acontecimiento como ferias, viajes y convenciones para establecer contacto con socios potenciales. Los directivos 2 y 4 (DT - hermano y DC) son los más activos en la búsqueda de socios. Aunque sus experiencias han sido positivas y saben que las alianzas les pueden aportar mejoras y desarrollos de nuevos productos, crecimiento, resultados a corto y medio plazo y nuevas oportunidades de negocio y expansión, son muy cautelosos en la

búsqueda del socio adecuado para cumplir con sus objetivos y están de acuerdo en que deben limitar los recursos que ponen a disposición de la alianza. Además, toman medidas extraordinarias para paliar el hipotético comportamiento oportunista por parte del socio y son conscientes de la dependencia que la alianza puede generar en el crecimiento y desarrollo de la compañía en el futuro.

5.2.3. Estudio de la diversidad y líneas de falla.

Para el cálculo del nivel de diversidad nos hemos basado en la obtención de los valores para las variables categóricas como el género, estudios, etc. en el Índice de Blau y del Coeficiente de Variación para las variables continuas como la edad o las antigüedades (ver Anexo VII). Para una mejor interpretación ambos índices serán normalizados por lo que sus valores oscilarán entre 0 y 1. Los valores próximos a 0 indican un nivel de diversidad bajo y los próximos a 1 indican un nivel de diversidad elevado. Así, el nivel de diversidad que se aprecia dentro del equipo directivo en términos generales es medio-alto, con un valor del 0,63 entre 0 y 1.

Si entramos en el detalle, el nivel de diversidad en cuanto a la edad del equipo es elevada llegando al valor de 1 con un Coeficiente de Variación Normalizado $V_N = 1$ sobre 1. El rango de edad del equipo no es muy amplio, siendo de 12 años. El miembro más joven es el Director General que tiene 30 años y el mayor es el Director Financiero con 42 años, siendo la media de edad de 35,8 años. Respecto a la antigüedad en la empresa los dos hermanos se incorporaron a la compañía hace 14 y 13 años mientras que los dos miembros no familia se incorporaron hace 1 y 3 años. Respecto a esta variable, la diversidad es medio-alta ($V_N = 0,65$) y se aprecian dos grupos claramente diferenciados. Por un lado la coincidencia entre los miembros de la familia y por otro los miembros no familia, formando una agrupación similar a la que genera la falla de facción y la falla teórica y que veremos más adelante. Por lo que respecta al nivel formativo, el equipo directivo es poco variado ya que todos tienen estudios universitarios aunque en el tipo de estudios que han cursado sí se aprecia una elevada diversidad. Así, el Dir.1 (Director General) y el Dir.3 (Director Financiero) estudiaron ADE, mientras que el Dir.2 (Director Técnico) y el Dir.4 (Director Comercial) estudiaron Ingeniería Industrial. Respecto a la antigüedad como directivos, el rango es de 6 años, y va desde 1 año de antigüedad del Director Financiero hasta los 6 años del

Director Técnico, siendo $V_N = 0,66$. Sin embargo, todos ellos tienen en común que han ejercido con anterioridad en puestos diferentes y variados a los que ejercen en la actualidad excepto el Dir.3 que siempre ha realizado funciones de Director Financiero. Los dos hermanos (Dir.1 y Dir.2) han trabajado y se han formado profesionalmente en la empresa actual, sin haber ejercido ni en otra organización, ni en otro sector.

En línea con el nivel alto de diversidad que se aprecia dentro del equipo directivo en referencia a las variables como la edad y la experiencia anterior, observamos la aparición de puntos de vista divergentes, discusión constructiva y orientación al cambio. Además, los directivos son coincidentes en la forma de percibir su entorno y en la alineación de perspectivas. No se perciben los conflictos, ni problemas aparentes de comunicación, cohesión o integración. Aunque el resultado de la diversidad en la edad es elevado, los miembros del equipo directivo se encuentran en un rango pequeño de apenas 12 años. Recordemos que el menor tiene 30 años y el mayor tiene 42 años, lo cual hace que generacionalmente se aproximen y que puedan aparecer coincidencias en cuanto a su percepción del entorno, valores y perspectivas. Se supone que ante la homogeneidad en la edad del equipo directivo, es más dado al pensamiento único, visión compartida y baja capacidad crítica y por lo tanto poco propenso al cambio. Sin embargo, estamos ante un equipo muy activo en el establecimiento de alianzas. Este efecto potenciador sobre la propensión a iniciar alianzas puede haberse dado porque los miembros de menor edad (DG y Director Técnico, hermanos y accionistas mayoritarios) son los miembros con mayor poder dentro del equipo directivo y han empujado al resto a seguirles en la búsqueda de colaboraciones, de forma que el Director Financiero y el Director Comercial han asumido como propia esta visión estratégica, además se han incorporado a la empresa y al equipo muy recientemente y en un entorno de alianzas. Las jóvenes generaciones son más proclives a las iniciativas emprendedoras y al crecimiento. Así, cuando la nueva generación entra en la dirección de la compañía impregna al equipo directivo de su orientación al emprendimiento, propiciando además mayor diversidad entre sus miembros. Además, la falta de experiencias negativas en alianzas, anima al equipo directivo a proponer más acuerdos sin reparar demasiado en las potenciales consecuencias negativas que puede comportar. La ausencia de la generación fundadora en la gestión y el control de la empresa, que suele mostrar una

tendencia conservadora a la toma de riesgos y a preservar sus activos, facilita esta tendencia de los más jóvenes. Además, la diversidad experiencial en cuanto a los puestos anteriores que los miembros del equipo (todos excepto el Dir.3 - DF) han ejercido en la compañía así como en otras empresas en al menos dos (Dir.3 y Dir.4) de los cuatro directivos, puede que incentive la iniciativa a iniciar acuerdos de cooperación. También los niveles elevados de formación de todos los miembros del equipo empujan en el mismo sentido.

Al igual que ocurre con la edad, los grupos que difieren en la antigüedad de pertenencia a la organización son más propensos a que sus miembros también difieran respecto a sus experiencias y visión, así como en sus actitudes y valores. Se observa cierta diversidad respecto a la antigüedad en la empresa, con un Coeficiente de Variación $V_N = 0,65$, del equipo directivo (7,8 años de media), siendo los dos hermanos con 14 y 13 años los más veteranos y los directivos no familia con 1 y 3 años respectivamente los más recientes en formar parte de la empresa y del equipo. A esta diversidad respecto a la antigüedad se le une que los nuevos directivos vienen con experiencias acumuladas en contextos muy diferentes. Por consiguiente estas diferencias pueden beneficiar al equipo añadiendo diversidad cognitiva y estimulando la discusión, sin embargo, estas diferencias pueden interferir en el proceso de comunicación y causar conflictos disfuncionales. No obstante, se observa que los niveles de discusión son moderados y además que estas diferencias no influyen negativamente en el nivel de comunicación o causan conflictos relevantes. Ante un nivel bajo de diversidad en la antigüedad entre los directivos no familiares, los directivos con mayor antigüedad facilitan la adaptación a la organización de los más recientes así como redirigen sus innovadoras ideas hacia las rutinas y reglas ya establecidas. Este papel lo pueden haber asumido los dos hermanos con mayor antigüedad en la compañía y mayor antigüedad como directivos.

Respecto a la diversidad provocada por el tipo de formación y experiencias durante su vida laboral, el equipo muestra un nivel de heterogeneidad alto. Por un lado todos tienen estudios universitarios aunque el Dir.1 (DG) y el Dir.3 (DF) han estudiado ADE, mientras que el Dir.2 (DT) y el Dir.4 (DC) son Ingenieros Industriales. Sus experiencias anteriores son dispares pero el Dir.1 (DG) ejerció como Director Financiero,

coincidente con el cargo actual del Dir.3. Además, algunos campos académicos están más orientados hacia el cambio que otros. Por ejemplo, la ciencia y la ingeniería tienen que ver con el progreso, invención, y la mejora. Parece razonable pensar que los dos Ingenieros (Dir.2- Dir.4) promuevan el cambio estratégico y además son más activos promoviendo los acuerdos de cooperación. Es decir, este tipo de diversidad aumenta el número de perspectivas diferentes y la innovación, genera proactividad y capacidad de adaptación, incentivando la posibilidad de iniciar alianzas. Efectivamente, su nivel de discusión y capacidad de adaptación son evidentes.

A continuación podemos observar en la Tabla 13 y en los Gráficos 5 y 6 la dispersión en las variables continuas y categóricas del equipo directivo a través del Coeficiente de Variación y del Índice de Blau respectivamente. V_N y B_N representan los índices normalizados que oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 0, entonces la diversidad es menor y cuanto más cerca de 1 la diversidad es mayor.

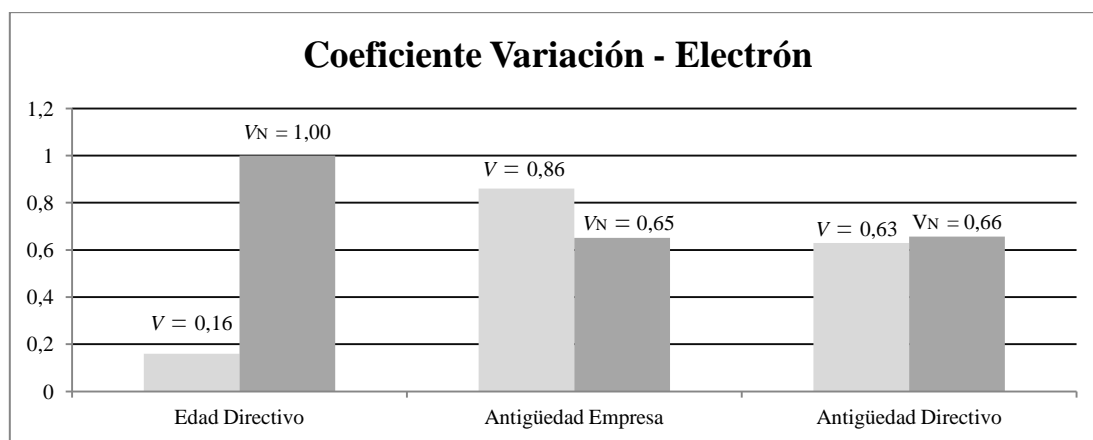
Tabla 13. Representación de los valores del Índice de Blau y del Coeficiente de Variación del Caso II.

ELECTRÓN						
Variables	B	B_{max}	B_N	V	V_{max}	V_N
Género	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Nacionalidad	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Función Actual	0,75	0,75	1,00	-	-	-
Función Anterior	0,75	0,75	1,00	-	-	-
Formación	0,00	0,00	0,00	-	-	-
F. Universitaria	0,50	0,50	1,00	-	-	-
Familia	0,50	0,50	1,00	-	-	-
Edad	-	-	-	0,16	0,16	1,00
Ant. Empresa	-	-	-	0,86	1,32	0,65
Ant. Directivo	-	-	-	0,63	0,96	0,66

Fuente: Elaboración propia

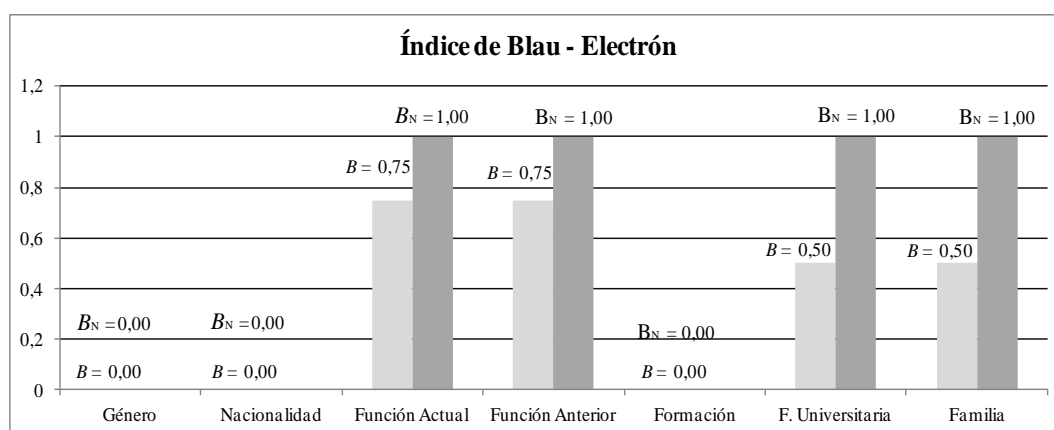
B: Índice de Blau	V: Coeficiente de Variación
Bmax: Índice de Blau máximo	Vmax: Coeficiente de Variación máximo
BN: Índice de Blau Normalizado ($0 < BN < 1$)	VN: Coeficiente de Variación Normalizado ($0 < VN < 1$)

Gráfico 5. Representación del Coeficiente de Variación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso II.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Representación del Índice de Blau de las variables categóricas del perfil del equipo directivo del Caso II.



Fuente: Elaboración propia

Del concepto de diversidad y muy relacionado con éste surge el enfoque de *línea de falla*. Esto significa que para que exista la posibilidad de que una falla aparezca en el seno de un grupo deben darse, en mayor o menor medida, ciertos niveles de diversidad. Sin embargo, los conceptos de diversidad y falla no tienen por qué darse en el mismo sentido, es decir, que una mayor diversidad necesariamente implique la aparición de una falla fuerte o que un menor nivel de diversidad implique la aparición de una falla débil. Cuando los miembros del equipo se dividen en subgrupos no solapados basados en las

características demográficas individuales o características generales, entonces aparece lo que se denomina una falla. Así, vamos a analizar la diversidad desde el enfoque de la teoría de las líneas de falla.

Las fallas pueden clasificarse siguiendo varios criterios. Dependiendo de la alineación de las variables demográficas como la edad y el género, obtenemos la denominada *falla social*. Suelen provocar o acentuar el conflicto de relación. Basados en la edad de los miembros del equipo directivo, podemos apreciar que todos se mueven entorno a un rango de 12 años, con una media de 35,8 años, por lo que no podemos apreciar una alineación parcial de los directivos de acuerdo con su coincidencia o proximidad en edad. Respecto al género, todos ellos son varones por tanto, tampoco en este caso se aprecia ninguna distinción o brecha. Sin embargo, los directivos 2 (DT) y 4 (DC), separados tanto por la falla de facción como la falla teórica, si muestran algún conflicto de relación. Respecto a la *falla de información*, relacionada con las variables como la formación y antigüedad, se observan dos grupos aunque no claramente diferenciados ya que todos tienen estudios universitarios pero dos de ellos son Ingenieros, el 2 (DT) y 4 (DC) y dos economistas, el 1 (DG) y 3 (DF). Si nos ceñimos a la formación o experiencia profesional (no académica), solamente el Dir.1 ha tenido experiencia en el pasado en una materia coincidente con el cargo actual del Dir.3, se trata de la dirección financiera. Por lo tanto, respecto a la falla social y la falla de información, en la realidad no apreciamos que ambas se den en unos niveles altos en el caso que nos ocupa aunque algún comportamiento y relación delate cierto distanciamiento entre los directivos 2 (DT) y 4 (DC), como mencionábamos con anterioridad. Las fallas demográficas pueden tener sus efectos más fuertes al inicio de la vida de un grupo ya que se trata de la etapa más importante y en la que los miembros han interactuado todavía de forma leve. En el caso de ELECTRÓN, el miembro del equipo que se incorporó más tarde es el Dir.3 (hace 1 año), seguido del Dir.4 (hace 3 años), los dos directivos son no familia. El resto de directivos, que son familia, se incorporaron hace 13 y 14 años. Si consideramos que la mitad de los miembros del equipo directivo son de reciente incorporación, tendemos a pensar que podrían aparecer la falta de cohesión y el conflicto intragrupo. Sin embargo, no parece que esto ocurra, quizás amortiguado por el papel del líder, que refuerza la integración social y la

cohesión del grupo. Además, el alto nivel de autonomía que se le permite al equipo, también contribuye a su integración.

Para el cálculo del índice de falla teórica (F_{au}) nos hemos basado en Thatcher et al. (2003) y la distancia de falla (D_F) en Bezrukova et al. (2009). En la tabla de datos del Anexo V, se detallan las características demográficas de los miembros del equipo y los cálculos realizados para obtener el índice F_{au} . Los principales resultados pueden verse a continuación en la Tabla 14:

Tabla 14. Resumen del cálculo del índice F_{au} para el Caso II

División g	Miembros	F_{au}	D_F
Div. 5 (g=5)			
Subgrupo 1(k=1)	1,2	0,526	2,111
Subgrupo 2(k=2)	3,4		
Div. 6 (g=6)			
Subgrupo 1(k=1)	1,3	0,333	1,680
Subgrupo 2(k=2)	2,4		
Div. 7 (g=7)			
Subgrupo 1(k=1)	1,4	0,141	1,092
Subgrupo 2(k=2)	2,3		

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en las combinaciones que forman subgrupos de al menos 2 miembros, y como se aprecia en la Tabla 14, el mayor índice F_{au} lo ofrece la división 5 (g=5) que está formado por el DG (hermano y accionista mayoritario - Dir.1) y el Director Técnico (hermano y accionista - Dir.2) y por el grupo formado por el Director Financiero (no familia - Dir.3) y el Director Comercial (no familia - Dir.4), con un índice $F_{au_5} = 0,526$. Si el valor del índice F_{au} debe estar entre 0 y 1, entonces los índices cercanos al valor 1 indican que estamos ante una falla fuerte, y los índices cercanos a 0 nos indican que estamos ante una falla débil. En el caso de ELECTRÓN podemos afirmar que nos encontramos ante una falla teórica de fuerza moderada. En la última columna de la tabla resumen se aprecian los valores de la distancia de falla (D_F) para cada uno de los subgrupos analizados. Como se observa el mayor valor (2,111) coincide también con el subgrupo que tiene un mayor índice F_{au} (g=5). La línea de

falla indica que los miembros de los subgrupos formados según la división 5 son más parecidos entre ellos y que estos dos grupos se encuentran más distantes que los formados por las divisiones 6 y 7. Es decir, el DG (Dir.1) y el Director Técnico (Dir.2) que forman el Subgrupo 1, tienen un número mayor de variables alineadas. Ocurre lo mismo entre el Director Financiero (Dir.3) y el Director Comercial (Dir.4) del Subgrupo 2. La distancia de falla indica que existen mayores diferencias entre el subgrupo 1 y el subgrupo 2 que entre el resto de subgrupos formados según las divisiones 6 y 7. Este hecho implica que la línea de falla teórica separa al equipo directivo en dos grupos, uno formado por los miembros de la familia (hermanos), y otro formado por los directivos no familia, y que coincide con lo que indica la falla de facción familiar.

En referencia a las divisiones 6 y 7 (Div.6 y Div.7), cabría mencionar que la línea de falla que presentan es más débil que en el caso de la Div.5. Concretamente los resultados son de $Fau_6=0,333$ y $Fau_7=0,141$. Según la teoría de fallas tienden a formarse aquellos subgrupos señalados por un índice mayor, ya que tienen más atributos en común y éstos se encuentran más alineados entre sí. La Div. 6 muestra el segundo índice de falla por tamaño ($Fau_6=0,333$) y distancia de falla ($D_{F6}=1,680$) y correspondería a la falla teórica compuesta por el DG (Dir.1 y familia) y el Director Financiero (Dir.3 y no familia) y por otro grupo que forman el Director Técnico (Dir.2 y familia) y el Director Comercial (Dir.4 y no familia). Si bien el sentido de las relaciones, comunicación y puntos de vista reales expuestos son bidireccionales entre los directivos 1 (DG) y 3 (DF), estos mismos indicadores no son apreciables entre los directivos 2 (DT) y 4 (DC). Respecto al índice $Fau_7=0,141$ y distancia de falla $D_{F7}=1,092$, que agrupan a los directivos formando las parejas 1 (DG - familia) – 4 (DC – no familia), y 2 (DT - familia) – 3 (DF y no familia), indica que los directivos estarían alineados de una forma muy débil y los subgrupos poco distantes entre ellos.

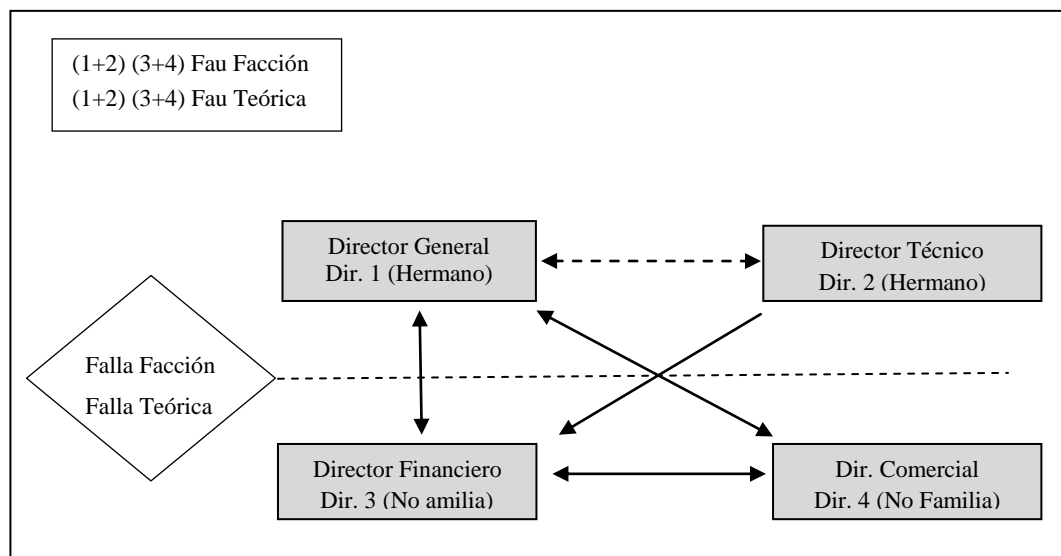
Por lo tanto, las formaciones alternativas compuestas por la Div.6 y la Div.7 deberían ser descartadas para proseguir con el estudio que se pretende en el presente trabajo. También su distancia de falla correspondiente a estos grupos es menor que la obtenida de la Div.5.

Los grupos formados como consecuencia de las relaciones y el grado de entendimiento real, tanto unidireccionales como bidireccionales, serían el [1-2, 2-1], [1-

3, 3-1], [1-4, 4-1], [3-4, 4-3] y [2-3], pero si tenemos en cuenta solamente el grado de entendimiento recíproco, debemos descartar el emparejamiento poco robusto de [1-2, 2-1] y el [2-3] por falta de reciprocidad, quedando el grupo de relaciones recíprocas como [1-3, 3-1], [1-4, 4-1], [3-4, 4-3]. Se observa la ausencia absoluta de comunicación, puntos de vista comunes y entendimiento entre los directivos 2 y 4.

Como hemos mencionado con anterioridad, la falla de facción formada por los miembros de la familia 1-2 (hermanos) y los miembros 3-4 (no familia) es coincidente con la falla teórica que arroja el modelo. Esto implica que los efectos de la falla de facción se vean reforzados por la aparición de la falla teórica y que las dos expliquen el patrón de relaciones de reciprocidad que se da en el equipo directivo. También, la coincidencia de falla teórica y de facción debería acentuar el conflicto de tarea y de relación y disminuir la comunicación entre la pareja de miembros 1 y 2 respecto a 3 y 4. Sin embargo, la dirección y sentido de las relaciones entre los miembros del equipo directivo no describe claramente este fuerte agrupamiento teórico. Es decir, los dos miembros de la familia no mantienen de forma recíproca su relación y uno de ellos, el Dir.1 (DG), se relaciona y comunica con el resto mientras que el Dir.2 (DT) se mantiene ciertamente aislado respecto al Dir.3 y Dir.4. Este aparente aislamiento del Dir.2 (DT) y miembro de la familia tiene su reflejo en el índice $Fau_2=0,423$ (Anexo V), con un valor significativo, que agrupa al equipo en dos subgrupos formados por el mencionado directivo 2 (DT) por un lado y a los directivos 1 (DG) – 3 (DF) – 4 (DC) por el otro. Además, este índice de falla Fau_2 es el segundo mayor que nos ofrece el estudio teórico. Podemos afirmar que si bien las relaciones reales mostradas entre los directivos no familia 3 (DF) y 4 (DC) sí se corresponden con ambas fallas (teórica y facción), las relaciones reales entre los directivos 1 y 2 (hermanos) no se corresponden de forma inequívoca ni con el índice de falla teórica ni la falla de facción. Es decir, el directivo 2 manifiesta que se comunica más, se entiende mejor y tiene puntos de vista comunes con el directivo 1, pero la relación solo es recíproca por lo que respecta a la comunicación. En la siguiente Figura 20 se observan estas relaciones.

Figura 20. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y los subgrupos formados por la falla teórica y de facción del Caso II.



Fuente: Elaboración propia

Las empresas se rigen por las denominadas rutinas organizativas. Así, en referencia a estas rutinas organizativas, y en concreto a las que están relacionadas con la cooperación empresarial, el equipo directivo, excepto el DG (Dir.1), comparte la visión de que la coordinación tanto interna como con el socio alcanza un buen nivel y consideran que se debe a la abundante comunicación interna y con el socio y al compartir con él su forma de organizarse. Además, aparecen otros factores como la identidad y un lenguaje común que ayudan a coordinarse mejor. Sin embargo, cuando la alianza es con una multinacional, resulta dificultoso que la otra compañía asimile otras formas organizativas diferentes a la suya. Al describir a los miembros más involucrados en la alianza también coinciden, excepto el DG, en destacar que son el Dir.2 (hermano y DT) y el Dir.4 (DC).

Afirman que les resulta fácil adaptarse a los cambios en las relaciones con el socio y que son especialmente ágiles, pero que no es habitual. Prestan mucha atención a la formalización de los acuerdos de cooperación a través del análisis de los riesgos e incluyendo todos los posibles aspectos que puedan generar conflictos con el socio en el futuro. Si surgen desacuerdos con el socio, los encargados de resolverlos de forma rutinaria son los dos hermanos (Dir.1 - DG y Dir.2 - DT).

En cuanto a la capacidad de aprendizaje, el equipo directivo al completo, piensa que cada vez que han desarrollado una alianza han aprendido algo, como por ejemplo en tecnología, monitoring, documental, requisitos legales, organizativos, comerciales, negociación y formas de gestión. Sin embargo, este conocimiento nuevo que además ha sido compartido entre los miembros del equipo a través de reuniones periódicas o informes, no ha sido asimilado por la empresa, sino más bien ha sido asimilado a nivel individual por los directivos. Reconocen que esta falta de asimilación del conocimiento quizás sea debido a la ausencia de mecanismos de aprendizaje que de forma intencionada canalicen el know how para que lo interiorice la compañía y estarían de acuerdo en implantarlos. Han aprendido que a pesar de los buenos niveles de coordinación alcanzados, éstos deben mejorarse en el futuro así como establecer barreras que les protejan de la explotación por parte del socio.

Por lo que hace referencia a las relaciones, todo el equipo directivo está de acuerdo en la importancia que tiene la confianza en las relaciones personales y empresariales tanto en el interior como hacia el exterior de la compañía. Apuestan por la delegación, comunicación y el tiempo como bases fundamentales para fomentar la confianza, la cual no siempre son capaces de mantener a unos buenos niveles en su relación con el socio. El equipo directivo considera que la empresa ocupa una posición de visibilidad en el mercado como potencial socio de futuros acuerdos de cooperación.

Todos los miembros del equipo directivo están perfectamente alineados respecto a su visión positiva de los acuerdos de cooperación así como en la búsqueda de socios potenciales. Consideran que en un sector altamente tecnológico como el que se encuentran, las alianzas son esenciales para la supervivencia de una empresa de tamaño reducido, en comparación con el tamaño medio de sus competidores, y con limitados recursos. Aprovechan cualquier evento, bases de datos o relaciones personales para iniciar la prospección. Cabría pensar que la ausencia de la primera generación en la gestión de la compañía y por lo tanto la falta de una visión más conservadora, ayudase o al menos no impidiera el establecimiento de alianzas como una de las opciones estratégicas preferentes del actual equipo directivo. Sin embargo, cuando el fundador (padre) dirigía la empresa, también las alianzas formaban parte del día a día del negocio. Esta opción estratégica fue asimilada por la segunda generación (hijos) con total

naturalidad y como parte fundamental de su negocio. No obstante, no son ajenos a los peligros que una alianza les comporta, como por ejemplo el excesivo empleo de recursos, la elección del socio equivocado, la dependencia que genera y el riesgo de comportamiento oportunista por parte del socio.

Respecto al papel de la familia en la empresa y en el equipo directivo, es evidente que su implicación en la gestión diaria de la empresa es total. Una parte de la familia (dos de los tres hijos del fundador) forma parte del equipo directivo ejerciendo responsabilidades relacionadas con la Dirección General y la Dirección Técnica. El otro hijo y la esposa del fundador (hermana y madre respectivamente del Dir.1 y Dir.2), aunque accionistas, no están implicados en la gestión de la empresa y han cedido este papel a los dos hermanos. Los directivos no familiares (facción no familia) sienten como suyos los valores, cultura, metas y significado del negocio y se sienten implicados en el devenir de la compañía, a pesar de su reciente incorporación a la compañía (1 y 3 años) y de que la familia no se esfuerce, de forma explícita, en promoverlos entre los directivos. Sin embargo, la familia delega tareas fundamentales a los directivos no familiares, les hace partícipes de la estrategia empresarial, y comparte la información clave con ellos. El Dir.3 (DF) decía al respecto: “la familia trata a los directivos no familiares como uno más, sin que apreciemos ningún tipo de distinción por no pertenecer a la familia, además nos sentimos partícipes en todas las decisiones estratégicas o importantes”. La empresa se encuentra en pleno proceso de profesionalización desde hace 2 años. Ha habido una regeneración tanto de la cúpula directiva como de los propios empleados, mediante prejubilaciones y sustituciones controladas. El equipo directivo reconoce como líder natural al Dir.1 (DG), el cual ejerce como tal.

Con respecto a las variables moderadoras, uno de los factores que determinan el *nivel de actividad* de la falla es la capacidad crítica del equipo directivo sobre su funcionamiento y por lo tanto pueden aparecer discrepancias que pongan de manifiesto la existencia de líneas de falla. En el caso que nos ocupa el equipo muestra de forma activa signos de auto reflexión sobre sí mismos y su funcionamiento como equipo. Además, cuentan con el asesoramiento de un consultor externo que hace hincapié precisamente en la medición del nivel de eficacia con el que el equipo desarrolla su

trabajo. Este hecho no significa que de forma automática deban activarse fallas latentes, pero sí podría acentuar sus efectos sobre el funcionamiento del equipo. Sin embargo, y a pesar de la existencia de una falla teórica de nivel moderado, sus efectos no son excesivamente visibles dentro del equipo. Van Knippenberg et al. (2011) destacan al *estilo de liderazgo* como factor compensador o desactivador de los efectos negativos de las fallas. En el caso que nos ocupa podría ser un motivo por el que los conflictos no son evidentes aunque no se ha podido contrastar su efecto mitigante.

En función de la *intensidad de la falla* (fuerte, moderada o débil), en el caso de ELECTRÓN, se observa una falla de nivel moderado, la cual provocaría conflictos de nivel también moderados en las relaciones, tareas y procesos. Sin embargo, no se aprecian conflictos aunque sí puntos de vista dispares y discusión, a tenor de la información obtenida en las entrevistas. El papel del líder como moderador y máxima autoridad, el elevado nivel de autonomía del que goza el equipo y los objetivos compartidos pueden llegar a mitigar los posibles y débiles efectos negativos de la existencia de la falla moderada. Por el contrario, una falla de intensidad moderada, mejora el funcionamiento del equipo, aumenta su rendimiento y como consecuencia mejora el resultado de la compañía.

La *falla de facción* viene determinada por la agrupación de miembros del equipo en subgrupos que representan o defienden intereses comunes. En el Caso II la falla de facción vendría representada por la agrupación de los miembros 1-2 (familia) y 3-4 (no familia) que, según la falla teórica, nos ofrece una índice $Fau=0.526$ y que coincide con el mayor índice de falla. Por lo tanto, ambas fallas son coincidentes, lo cual acentuaría los efectos de la falla teórica como son el conflicto emocional y de tarea.

Según el esquema de relaciones, los directivos que forman el subgrupo de facción familia (1-2) no se relacionan más entre ellos que con el resto de directivos. Recordemos que los directivos 1-2 son miembros de la familia y con parentesco directo (hermanos). La falla de facción en un *grupo equilibrado*, es decir, en un equipo donde el número de miembros familia es similar al número de miembros no familia, como es nuestro caso, debería provocar cierto nivel de conflictos de tarea y relación. Sin embargo, este tipo de conflictos, como hemos visto con anterioridad, no son visibles. Quizás el papel de las variables moderadoras pueda ser clave a la hora de mitigar los

efectos de la falla de facción. Es decir, el *nivel de autonomía* que tiene el equipo para desarrollar sus tareas, puede inhibir o mitigar cierto tipo de conflictos al acentuar la integración social y aumentar el rendimiento del equipo. En el caso de ELECTRÓN se aprecia un nivel de autonomía elevado en donde los directivos tienen total libertad para realizar sus tareas al depositar la propiedad su confianza en ellos. También el *papel del líder* es básico a la hora de aumentar el nivel de cohesión e integración social del grupo aminorando los posibles conflictos. La figura del líder está muy presente y todo el equipo reconoce como tal al DG, incluido él mismo. Al mismo tiempo, si el DG pertenece a la familia, se deberían acentuar los efectos negativos de la falla de facción entre los directivos miembros de la familia y los que no lo son. Sin embargo, como hemos podido comprobar, estos efectos no se aprecian. Quizás esto es debido a que la falla teórica y de facción no alinean de forma precisa a los directivos de acuerdo a sus relaciones reales y planteamientos frente a las alianzas. Es posible que no todas las variables debieran pesar lo mismo o que existan otras variables difíciles de evaluar como son los valores, expectativas, etc. que deban ser incluidas en el estudio.

A continuación podemos observar en la Tabla 15 la relación entre los diferentes tipos de fallas analizadas en el Caso II.

Tabla 15. Relaciones entre los distintos tipos de falla en el Caso II.

	F. TEÓRICA	F. FACCIÓN	F. COGNITIVA
F. TEÓRICA		✓	✓
F. FACCIÓN	✓		✓
F. COGNITIVA	✓	✓	
FALLA TEÓRICA = FALLA FACCIÓN = FALLA COGNITIVA			

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Conclusiones del Caso II.

El tipo de relaciones y entendimiento que se da entre los miembros del equipo directivo es casi siempre recíproco, aunque existe una excepción. El caso del Dir.2 que manifiesta sus coincidencias con el Dir.3, sin embargo, éste último no lo percibe de la misma forma. También ocurre lo mismo con el Dir.1 (su hermano), aunque en este caso

la reciprocidad sí que aparece pero de forma más débil ya que solo coinciden ambos en que se comunican más a menudo entre ellos. El resto de directivos (1-3-4) sí que son totalmente coincidentes y de forma bidireccional. Adicionalmente se aprecia la falta de comunicación, puntos de vista comunes y entendimiento entre el Dir.2 y el Dir.4, y además por ambas partes. Respecto a la percepción que un tercero tiene sobre las relaciones entre otros directivos, es coincidente en todos los casos, lo cual nos da a entender que sus relaciones son transparentes entre todos ellos. En definitiva, se manifiesta un elevado grado de armonía entre los directivos 1(DG) – 3(DF) – 4(DC) y cierto aislamiento del directivo 2 (DT). La percepción que los miembros del equipo directivo tengan sobre las relaciones entre y con otros miembros, son importantes ya que pueden activar fallas latentes y también crear subgrupos que provoquen la aparición o que acentúen líneas de falla existentes. El modo en que los miembros del equipo ven como se relacionan los demás miembros puede promover o condicionar la formación de grupos, aunque estos grupos no coincidan con lo indicado por el estudio de las variables demográficas. En definitiva no se aprecian de forma notable asimetrías en las afinidades y entendimientos entre los miembros del equipo. Estas asimetrías en las afinidades y entendimientos entre los miembros del equipo directivo es lo que hemos denominado como Falla Cognitiva. En el caso de ELECTRÓN el primer grupo estaría formado por los directivos 1 (DG) y 2 (DT), y el segundo grupo formado por el 3 (DF) y 4 (DC). Esta agrupación coincidiría con la falla de Facción o familiar además de con la Falla Teórica.

En concreto y relativo a la aparición de puntos de vista diferentes o discrepancias, es cierto que no suelen manifestarse a la hora de tomar una decisión, si bien porque realmente no los hay y los miembros del equipo suelen consensuar sus decisiones, o bien porque la figura del líder coincidente con el cargo del DG decide en última instancia. No obstante, sí que se aprecia la aparición de puntos de vista diferentes y una discusión constructiva. Si bien la falla provoca conflicto, una falla moderada provoca un conflicto moderado que además ayuda a incrementar el rendimiento del grupo por la aparición de diferentes puntos de vista a la hora de afrontar los problemas. En el caso que estamos estudiando, a pesar de emerger perspectivas diferentes en 6 de cada 10 ocasiones, éstas acaban resolviéndose siempre. Se trata de un grupo recién construido,

por lo que un liderazgo orientado a las tareas según Gratton et al., (2007) sería la forma más eficiente de gestionar al grupo. Otra posible explicación, pasaría por la existencia de mecanismos de forma coordinada para que el grupo acepte normas para la resolución de conflictos. En este caso no existen en apariencia.

Aunque la diversidad aporta efectos positivos sobre el resultado del equipo como son la creatividad, aprendizaje, innovación, conocimiento y soluciones de mayor calidad, también es cierto que aporta elementos negativos como una menor comunicación, integración, cohesión y velocidad de reacción y ejecución en las tareas. En el caso de ELECTRÓN, el nivel de diversidad es medio-alto, y no se aprecian de forma clara la formación de grupos diferenciados. Todos los directivos se asemejan en el género, formación y en que han tenido funciones anteriores variadas y se parecen algo menos en la antigüedad en la empresa y como directivo. Además, no hay grandes diferencias de edad. Este nivel de diversidad no permite observar claramente algunos de los efectos negativos enumerados con anterioridad. Por el contrario, sí se observa una elevada cohesión del grupo, alto nivel de comunicación, capacidad de aprendizaje, así como la ausencia de conflicto y en todo caso la aparición de la discusión constructiva.

El análisis de resultados nos ofrece la aparición de una falla teórica de nivel moderado que apunta hacia la posible aparición de conflictos de relación y de proceso también moderados. Además, también influiría negativamente sobre la comunicación del equipo, comunicación con otros grupos, aprendizaje, satisfacción, cohesión, identidad o integración social y en definitiva negativamente sobre el funcionamiento del equipo. Adicionalmente, el perfil de empresa familiar del Caso II determina la existencia de la falla de facción que separa a los miembros del equipo directivo que pertenecen a la familia de los miembros que no pertenecen a la familia. Esta falla de facción promueve la aparición de puntos de vista diferentes, interpretaciones y orientaciones diversas y diversidad cognitiva. También, en este sentido, el que los dos grupos de directivos (familia vs no familia) estén compuestos por un número de miembros idéntico (2 vs 2) debería mostrar o reforzar estas divergencias mencionadas con anterioridad. Además, la presencia de reflexividad en el equipo directivo ayuda a la activación de las fallas dormidas o inactivas.

La activación de las líneas de falla requiere de la existencia de un equipo directivo activo, con perspectiva crítica, cuestionamiento, debate, aprendizaje exploratorio, análisis, el uso explícito de los conocimientos y la revisión de acontecimientos pasados. Todo aquello que adormece a los equipos (dominio familiar, falta de profesionalización, falta de perspectiva crítica, miedo a exponer ideas por parte de no familiares) modera o diluye los efectos de las fallas y de la diversidad. Sin embargo, el equipo directivo no manifiesta la aparición de un nivel de diversidad cognitiva o puntos de vista diferentes destacables ni tampoco una excesiva afectación negativa en el resto de variables mencionadas.

La explicación a estos resultados podría estar fundamentada en la participación de las variables moderadoras mitigando o enmascarando la aparición de los conflictos o efectos negativos derivados de la diversidad y líneas de falla. Por ejemplo, la elevada autonomía de la que goza el equipo directivo, así como el papel moderador del líder y los objetivos compartidos pueden ser variables clave y moderadoras de la aparición de conflictos. También la elevada comunicación que se da tanto dentro como fuera del equipo así como la identificación cruzada entre los subgrupos, podrían ser piezas clave en el caso que nos ocupa.

En referencia a los acuerdos de cooperación, consideran que mantienen una elevada visibilidad, son muy activos en la búsqueda de socios, y aprovechan cualquier oportunidad para el acercamiento al socio potencial. Además, se sienten capacitados para afrontar una alianza en base a sus experiencias positivas y a los conocimientos individuales acumulados, sobre todo por parte de los dos hermanos. La evidente predisposición del DG, máximo accionista de la compañía y miembro de la familia, a iniciar acuerdos de cooperación, empuja al resto de directivos (2, 3 y 4) en esta dirección e incluso los directivos 2 y 4 son más propensos que el propio DG. La amplia red de relaciones de la empresa, debido entre otras cosas a su longeva existencia (desde 1968), y a los numerosos acuerdos que ha llevado a cabo, forman un capital social excelente para el inicio de nuevas alianzas. A pesar de la amplia experiencia en alianzas, la organización no ha aprendido de ellas aunque sí lo han hecho los directivos, sobre todo los dos hermanos. Así, la moderada diversidad y conflicto cognitivo, hacen que la empresa tenga menor capacidad de absorción y de aprendizaje respecto de diferentes

opciones estratégicas. Es decir, no han desarrollado competencias relacionales entendidas como aquellas habilidades específicas poseídas por una compañía, las cuales le permiten sacar partido a las relaciones inter organizacionales que mantienen con sus clientes, proveedores, instituciones, competidores y en general con los denominados stakeholders.

Las relaciones entre los directivos pueden afectar al grado de incorporación, por parte de la organización, de los recursos potenciales que proporciona una alianza. El grado de confianza mostrado entre los directivos es elevado y entienden que es la pieza fundamental a la hora de entablar y mantener las relaciones también con sus socios. Una crítica sistemática a la orientación relacional es su imperfección debido al temor al oportunismo, que crea un problema fundamental en la salvaguardia de las relaciones en las que los socios han de realizar inversiones específicas.

La coincidencia de la falla de facción con la falla teórica debería potenciar los efectos negativos de ambas fallas sobre el resultado del equipo, sin embargo estos efectos no son claramente visibles. Se aprecia falta de relación entre el Dir.2 y el Dir.4, pero esta brecha no afecta a la orientación del equipo hacia el establecimiento de acuerdos de cooperación, quizás motivado por la necesidad colectiva de supervivencia, la cual predomina sobre cualquier otro efecto. A continuación en la Tabla 16 se pueden observar de forma resumida las principales conclusiones en el caso de ELECTRÓN.

Tabla 16. Relaciones entre los factores determinantes de la orientación a cooperar en el Caso II.

DIVERSIDAD (Moderada / Alta)	FALLAS	VARIABLES MODERADORAS	ALIANZAS
VARIABLES (efecto*)	TIPOS (efecto*)	TIPOS (efecto*)	ORIENTACIÓN/VISIÓN/GRADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Edad (+) - Antigüedad Empresa (+) - Antigüedad TMT (+) - Nivel Formación (+) - Tipo Formación (+) - Funciones Anteriores (-) 	<ul style="list-style-type: none"> Falla Teórica moderada (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación fundadora no está al cargo de la empresa "no existe la sombra del fundador" (+) : <ul style="list-style-type: none"> o Experiencias positivas o CEO = Líder = Familia y ejerce su influencia positiva o "Loss aversion" mínimo por nueva generación al cargo - Antigüedad y edad baja del líder y CEO (+) - Abundantes experiencias previas en alianzas (+) - Experiencias positivas del pasado (+) - Participación de la familia en el TMT (-) - Edad baja de los directivos familia que empujan al resto (+) - Experiencia en otras empresas / sectores (+) - Compartir objetivos comunes con la familia (+) - Presencia de Reflexividad (-) - Sector altamente tecnológico (+) - Capital social elevado (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación (alta)
FACTORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Todos directivos tienen elevado nivel formativo - TMT no familia de incorporación reciente orientados hacia cultura, valores, perspectiva familiar 			<ul style="list-style-type: none"> - Visiones cohesionadas sobre su interés y utilidad - Grados altos de proactividad

* Efectos sobre la orientación a cooperar

Fuente: Elaboración propia

5.3. DESARROLLO DEL CASO III (DANTESA).

Para este tercer caso de estudio, al que denominaremos DANTESA (un seudónimo), hemos elegido a una empresa familiar situada en la Comunidad Valenciana y cuya principal actividad es la fabricación y comercialización de mobiliario de hostelería. La empresa fue creada en 1953, factura 8 millones de Euros, exporta a 20 países el 18% de sus ventas, emplea a 65 trabajadores, no tiene filiales, su situación financiera no es buena y la cuenta de resultados ofrece pérdidas. El 100% del capital está en manos de dos familias aunque una de ellas, que tiene el 20% del capital, no interviene en la gestión de la compañía y asume el papel de socio capitalista. La segunda familia posee el 80% del capital y dos de sus miembros participan en la gestión de la misma. Concretamente se trata del Director General - DG (nieto del fundador y sobrino del Director de Relaciones Institucionales) y por el Director de Relaciones Institucionales - DRI (tío del Director General y hermano de su padre). Por lo tanto, el DRI representaría a la segunda generación y el DG a la tercera. Tanto el DRI como el DG forman parte del equipo directivo, participan en la gestión y ejercen el control sobre la empresa. Ambos

son accionistas de la empresa familiar, la cual se encuentra en pleno proceso de transferencia generacional de la segunda a la tercera generación.

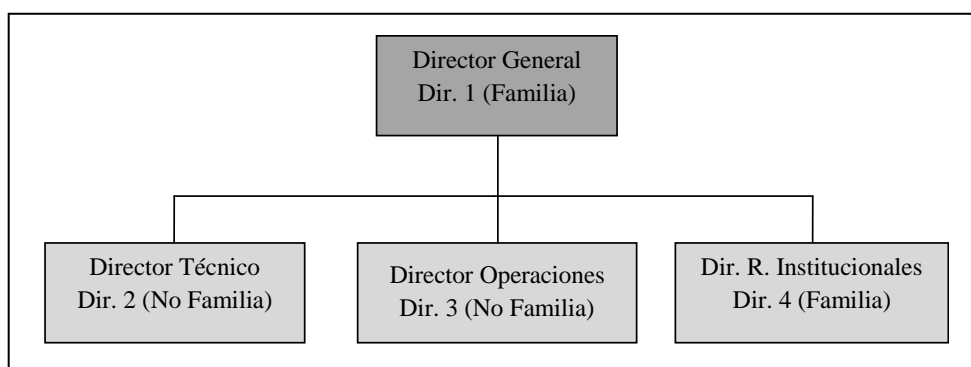
La experiencia de la empresa en acuerdos de cooperación es abundante. A lo largo de su vida, DANTESA ha participado en acuerdos de I+D, de coproducción y en consorcios de exportación. Estas alianzas tuvieron lugar de forma regular y en la actualidad está en marcha un acuerdo de I+D y otro de coproducción. En los consorcios de exportación, se crea un grupo de empresas con intereses comunes en determinados mercados exteriores de forma que comparten costes y reciben asesoramiento e información por parte de algún organismo público como la Cámara de Comercio o el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior). Les permite acceder a mercados que en solitario no podrían por falta de recursos y abarata sus costes de transporte. Los acuerdos de fabricación de productos específicos les permiten alcanzar una mayor capacidad productiva que de otra forma requeriría elevadas inversiones en activos fijos. En las alianzas de I+D comparten su conocimiento y experiencia con el socio para el desarrollo o mejora de nuevos productos aprovechando las sinergias y compartiendo los costes. Para desarrollar estas alianzas el perfil de socio elegido ha sido variado, desde empresas competidoras pertenecientes al mismo sector, hasta empresas pertenecientes a otros sectores con las que no entran en competencia.

DANTESA cumple con todos los requisitos necesarios que son objeto de nuestra investigación. Es decir, se trata de una empresa familiar en la que la familia ejerce el control sobre la empresa y además participa en la gestión de la misma, buscando la continuidad del negocio. Además, el equipo directivo está compuesto por al menos 4 miembros de los cuales 2 forman parte de la familia y el número de empleados supera los 50. Adicionalmente DANTESA nos permite observar el comportamiento e influencia simultánea en el equipo directivo de dos generaciones, la segunda y la tercera al mando de la compañía, donde la generación fundadora ha desaparecido. Una vez superados con éxito los filtros pertinentes a través del Cuestionario I, y observar la idoneidad de la compañía para ser objeto de nuestro estudio, se procedió a realizar la entrevista personal al equipo directivo al completo.

5.3.1. Descripción de las características del equipo directivo.

El equipo directivo de DANTESA, entendido como el grupo de directivos que reportan directamente al Director General (DG) incluido él mismo, está compuesto por 4 miembros, que desarrollan diferentes funciones dentro de la compañía. Dos de los directivos (Dir.1 – sobrino y DG y el Dir.4 – tío y DRI) forman parte de la familia propietaria y los otros 2 miembros (Dir.2 – Director Técnico y Dir.3 – Director de Operaciones) son profesionales externos que no tienen ni parentesco con la familia propietaria ni participación en el capital social. Su estructura de dependencia jerárquica y funcional se puede observar a continuación en la Figura 21.

Figura 21. Dependencia jerárquica y funcional del equipo directivo del Caso III.



Fuente: Elaboración propia

Todos los directivos dependen tanto jerárquica como funcionalmente del Director General.

En la siguiente Tabla 17 se detallan los perfiles de los miembros del equipo directivo atendiendo a las variables demográficas como son la edad, género, nacionalidad, antigüedad en la empresa, antigüedad como directivo, función actual, experiencia anterior, formación y su pertenencia a la familia.

Tabla 17. Perfil del equipo directivo del Caso III.

DIRECTIVO	EDAD	GÉNERO	NACIONALIDAD	ANTIGÜEDAD EMPRESA	ANTIGÜEDAD DIRECTIVO	FUNCIÓN ACTUAL	FUNCIÓN ANTERIOR	FORMACIÓN	FORMACIÓN UNIVERSITARIA	FAMILIA
1	38	H	Española	3	1	Dir. General	Dir. Financiero	Universitaria	ADE	S
2	44	H	Española	16	6	Dir. Técnico	N	Universitaria	Ingeniería	N
3	34	H	Española	9	1	Dir. Operaciones	Dep. Técnico	Universitaria	Ingeniería	N
4	63	H	Española	34	19	Dir. R. Institucionales	Dir. Técnico, Dir. Logística, Dir. General	Universitaria	Ingeniería	S

Fuente: Elaboración propia

El Directivo 1 es varón de nacionalidad española, miembro de la familia propietaria (tercera generación), nieto del fundador y ejerce el cargo de Director General (DG). Tiene 38 años, estudios universitarios (Administración y Dirección de Empresas - ADE), su antigüedad en la empresa es de 3 años y ejerce como Director General desde hace 1 año. Fue Director Financiero durante 10 años en una compañía de otro sector, pero no ha ejercido en la empresa familiar nunca hasta su incorporación. Posee el 5% del capital social.

El Directivo 2 es varón de nacionalidad española, no es miembro de la familia y ejerce el cargo de Director Técnico (DT). Tiene 44 años, estudios universitarios (Ingeniero Industrial), trabaja en la compañía desde hace 16 años y ejerce en su cargo actual como directivo desde hace 6. No ha tenido otra responsabilidad con anterioridad ni dentro ni fuera de la compañía. No posee, por tanto, experiencia en otras áreas diferentes a la actual. Nunca ha trabajado en otras empresas diferentes a esta empresa familiar.

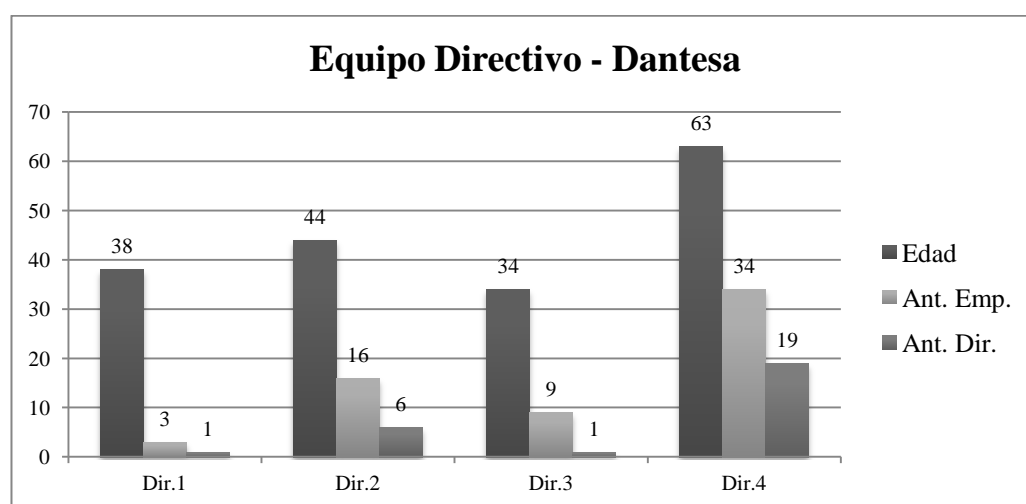
El Directivo 3 es varón de nacionalidad española, profesional externo que no pertenece a la familia y ostenta el cargo de Director de Operaciones (DO) desde hace 1 año aunque trabaja en ella desde hace 9. Tiene 34 años y estudios universitarios (Ingeniero Industrial). No ha trabajado en otra empresa diferente a la actual. Sin embargo, tiene experiencia en el departamento técnico de DANTESA en el que estuvo 8 años.

El Directivo 4 es varón de nacionalidad española, miembro de la familia (segunda generación), realiza funciones de Director de Relaciones Institucionales (DRI) y es

Ingeniero Industrial. Tiene 63 años, trabaja en la empresa desde hace 34 años, los mismos que como directivo, aunque forma parte del equipo directivo en su composición actual desde hace 1 año. Tiene experiencia como Director General, Director Técnico y Director de Logística dentro de DANTESA, pero no ha trabajado en otra empresa diferente ni del sector ni de otro sector.

En el Gráfico 7 podemos observar la comparativa de los valores de las variables continuas del equipo directivo.

Gráfico 7. Representación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso III.



Fuente: Elaboración propia

Edad: Edad del Directivo.

Ant. Emp.: Antigüedad en la Empresa

Ant Dir.: Antigüedad como Directivo.

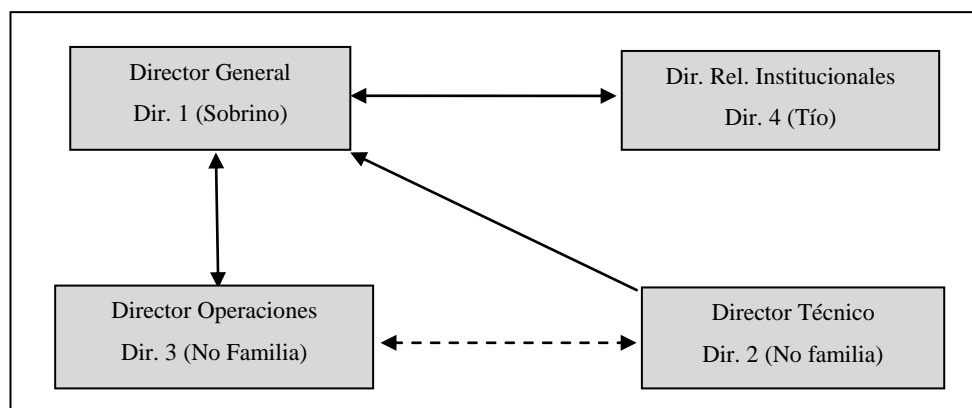
5.3.2. Relaciones entre los miembros del equipo directivo y su orientación a la cooperación.

Respecto a las relaciones y el entendimiento real manifestado por el equipo directivo según sus respuestas en referencia al primer bloque del Apartado IV de la Entrevista Semiestructurada, se observan discrepancias. Los directivos 1 (DG) y 3 (DO) manifiestan, de forma recíproca, que coinciden en sus puntos de vista y se comunican más que con el resto. Lo mismo ocurre entre el directivo 1 (sobrino y DG) respecto al

directivo 4 (tío y DRI). Sin embargo, el directivo 3 (DO) manifiesta que se comunica, coincide en sus puntos de vista y se entiende mejor con el directivo 2 (DT), pero éste último indica que únicamente se comunica más con el Dir.3 (DO) pero no se manifiesta respecto a la coincidencia en los puntos de vista y el entendimiento. Por lo tanto esta relación no es del todo recíproca. El Dir.2 (DT) indica que se entiende mejor con el Dir.1 (DG) que con el resto aunque el directivo 1 no señala a éste de forma especial como con el que tiene un mejor entendimiento. Adicionalmente, cuando se pregunta a los directivos de si nos describirían deficiencias en las relaciones de otros directivos, se indica que los directivos 3 (DO) y 2 (DT) no suelen entenderse ni coincidir en sus puntos de vista. Esta visión reafirma lo falta de reciprocidad entre los directivos 2 y 3. Lo que podemos extraer de estas interrelaciones, y como se aprecia en la Figura 22, es el cierto aislamiento de los directivos 2 (DT) y 4 (DRI) respecto al 1 (DG) y 3 (DO), aunque más acentuado en el directivo 4, el mayor en edad y miembro de la familia.

Respecto a la frecuencia en la aparición de puntos de vista diferentes en referencia a una decisión empresarial relacionada con la estrategia, en general las respuestas han sido coincidentes ya que en 9 de cada 10 discusiones aparecen opiniones divergentes. Si al final de la discusión no se llega a un consenso en cuanto a la decisión a tomar, sería el DG quien decidiera cual es la alternativa elegida. Los demás directivos aceptan esta figura decisora al entender que es la persona con la máxima autoridad y además la reconocen como líder del grupo. A continuación en la Figura 22 vemos representadas las relaciones descritas por los directivos.

Figura 22. Conjunto de relaciones entre los miembros del equipo directivo del Caso III.



Fuente: Elaboración propia

Se trata de un equipo directivo con experiencias desiguales en alianzas, ya que el Dir.1 (sobrino y DG) apenas ha tenido experiencia en los acuerdos de cooperación que ha desarrollado la empresa debido a su reciente incorporación a la misma hace 3 años. El resto de directivos sí que atesoran experiencia en este campo, sobre todo el Dir.4 (tío y DRI) que ha trabajado en la empresa durante 34 años asumiendo diversas responsabilidades y vinculado directamente con los acuerdos de cooperación. Los directivos 2 (DT) y 3 (DO) tienen menos años de experiencia en la compañía y por lo tanto en alianzas, pero han estado involucrados en varios acuerdos desde sus posiciones anteriores en el departamento Técnico.

A pesar de que la experiencia de los directivos sobre alianzas, en términos globales, es abundante, no todos los miembros del equipo se consideran proactivos a la hora de iniciar estos acuerdos, calificándose en un nivel de 6 sobre 10 su iniciativa a la hora de buscar socios u oportunidades. Entienden que esta opción estratégica es más una necesidad que viene forzada por las circunstancias de la compañía, que porque lo contemplan como una forma de desarrollo y crecimiento empresarial. A pesar de ello, existe cierta resistencia por parte de algunos responsables a abrirse al socio en los acuerdos existentes. Los directivos más activos son el 1 (DG), 2 (DT) y 4 (DRI), aunque como mencionábamos anteriormente, lo hacen de forma tímida. Alguna mala experiencia vivida en el pasado por los directivos 2, 3 y 4, les pesa demasiado e inhibe su intención de iniciar nuevos acuerdos. La entrada en la compañía y el equipo directivo del DG (Dir.1 y tercera generación), parece que está incentivando esta opción estratégica. Aprovechan las ferias, contactos con los clientes y proveedores, y la red de relaciones para iniciar la búsqueda de socios. No obstante, son muy cautelosos a la hora de analizar la conveniencia de un nuevo acuerdo y estudian en profundidad al socio potencial. Manifiestan que no desean repetir los fracasos del pasado aunque son conscientes que deberán asumir riesgos si quieren crecer y mejorar su situación en el futuro.

5.3.3. Estudio de la diversidad y líneas de falla.

Para el cálculo del nivel de diversidad nos hemos basado en la obtención de los valores del Índice de Blau para las variables categóricas como el género, estudios, etc. y del Coeficiente de Variación para las variables continuas como la edad o las

antigüedades (ver Anexo VII). Para una mejor interpretación ambos índices serán normalizados por lo que sus valores oscilarán entre 0 y 1. Los valores próximos a 0 indican un nivel de diversidad bajo y los próximos a 1 indican un nivel de diversidad elevado. Así, el nivel de diversidad que se aprecia dentro del equipo directivo en términos generales es medio-alto con un valor del 0,62 entre 0 y 1.

Entrando en el detalle, aunque el rango de edad es amplio (29 años), realmente tres de los cuatro directivos se encuentran entre los 34 y 44 años, con 10 años de diferencia entre el más joven y el mayor, lo cual implica que generacionalmente no se encuentran demasiado distantes. El miembro más joven es el Dir.3 (DO) con 34 años y el mayor es el Dir.4 (DRI) con 63 años, siendo la media de edad de 44,8 años y el coeficiente normalizado $V_N = 0,97$ (entre 0 y 1). Respecto a la antigüedad en la empresa cuyo Coeficiente de Variación Normalizado $V_N = 0,70$ también el Dir.4 (DRI) distorsiona la media y la eleva hasta los 15,5 años. Si bien es cierto que el DG baja la media porque se incorporó hace relativamente poco tiempo con 3 años a la compañía. En este caso el abanico de fechas de incorporación a la empresa es más amplio que la antigüedad en el equipo directivo, que como se observa para todos los directivos es bastante breve, siendo de 1 año para los directivos 1 (DG) y 3 (DO), y de 6 años para el directivo 2 (DT) y 19 para el directivo 4 (DRI). Por lo que respecta al nivel formativo con un $V_N = 0,88$, todos han cursado estudios universitarios, si bien el Dir.1 (DG) ha estudiado ADE (Administración y Dirección de Empresas), mientras que el resto de directivos son Ingenieros Industriales.

En resumen, y dependiendo de las variables analizadas, se observa que los directivos 2 (DT), 3 (DO) y 4 (DRI) son más homogéneos en sus estudios (Ingenieros Industriales) y en sus experiencias profesionales anteriores ya que los Dir. 3 y 4 han tenido experiencia previa en el Departamento Técnico del que en la actualidad es responsable el Dir. 2, lo cual evidencia una gran homogeneidad en cuanto a las experiencias funcionales y especialidad educativa. También estos directivos tienen en común que no han trabajado en otra compañía diferente a DANTESA. Sin embargo, el Dir.1 (DG) ha realizado funciones de Director Financiero en otra compañía de otro sector.

La alta diversidad en la edad de los directivos puede provocar que sus experiencias, su sistema tanto social como político y económico, y su entorno, tengan un papel

fundamental en la conformación de las actitudes y valores. Esta diversidad en actitudes y valores facilita la creatividad del grupo por lo que los equipos formados por miembros de diversas edades deberían ser más innovadores. Sin embargo las diferencias en valores y actitudes pueden impedir el desarrollo de la cohesión en los equipos. Además, los miembros de mayor edad son menos propensos al cambio y al riesgo, sin embargo los miembros de menor edad suelen asumir más riesgos y están más predispuestos a aceptar el cambio. En este equipo directivo nos encontramos con estas dos fuerzas contrapuestas, por un lado el Dir.4 (tío y DRI) miembro de mayor edad y con experiencias negativas en alianzas, y por otro, el relevo generacional representado por el Dir.1 (sobrino y DG) y el resto de directivos. Además, un equipo diverso en edad es más propenso al cambio en la estrategia empresarial, a la innovación y creatividad, y tiene una mayor variedad de perspectivas sobre cuestiones estratégicas.

Entre los directivos con más poder existe una buena comunicación, por lo que el sobrino puede aprender de las experiencias del tío siempre que se establezcan los mecanismos adecuados y estén cohesionados. En este sentido, y como veremos más adelante, la falla de facción (la provocada por la pertenencia o no a la familia) indica que los dos miembros del equipo que son familia, el Dir.1 (DG) y el Dir.4 (DRI) deberían alinearse en post del interés común, que es salvaguardar el patrimonio familiar y la supervivencia de la empresa. Sin embargo, la falla teórica indica que esta alineación se produce entre los miembros 1 (DG) – 3 (DO) y el 4 (DRI) – 2 (DT). Pero la falta de relación manifestada entre el Dir.4 y los directivos 3 y 2, contradice a la falla teórica, siendo entonces la falla de facción, que agruparía al tío y al sobrino, la que parece ser más fuerte que la falla teórica o al menos la que mejor explica las relaciones entre los directivos.

Los grupos que difieren en la antigüedad de pertenencia a la organización son más propensos a que sus miembros difieran respecto a sus experiencias y visión, así como en sus actitudes y valores. Por consiguiente estas diferencias pueden beneficiar al equipo añadiendo diversidad cognitiva y estimulando la discusión, y a su vez, estas diferencias pueden interferir en el proceso de comunicación y causar conflictos disfuncionales. Aparentemente, tanto las fuerzas positivas como las negativas emergen en este equipo directivo. En nuestro caso, la diversidad en la antigüedad del equipo es elevada (0,88),

es decir, el equipo es heterogéneo desde el punto de vista de la antigüedad, lo cual puede promover la aparición del conflicto y debate constructivo pero también conflictos relacionales. Las experiencias previas coincidentes en el departamento técnico de los miembros de un equipo dentro de la misma organización, como ocurre entre los directivos 2 (DT), 3 (DO) y 4 (DRI), producen un vocabulario común y conducen a una interpretación similar de los eventos que tienen lugar a su alrededor. Así, se facilita la comunicación entre los individuos y quizás este aspecto no logre mitigar la discusión y la aparición de puntos de vista divergentes, pero sí impida la aparición de conflictos que interfieran en lograr un acuerdo final.

Algunos campos académicos están más orientados hacia el cambio que otros. Por ejemplo, la ciencia y la ingeniería tienen que ver con el progreso, invención, y la mejora. Así, los miembros 2 (DT), 3 (DO) y 4 (DRI) son Ingenieros y deberían estar más orientados hacia el cambio estratégico. Sin embargo, el que se muestra más activo es el directivo 2 (DT), siendo el 3 (DO) y 4 (DRI) más reactivos. Además, la falta de heterogeneidad en la formación y las experiencias negativas del pasado no ayudan a promover alianzas.

Las jóvenes generaciones son más proclives a las iniciativas emprendedoras y al crecimiento. Así, cuando el Director General (Dir. 1) entró a formar parte de la dirección de la compañía, impregnó al equipo directivo de su orientación al emprendimiento, propiciando además mayor diversidad entre sus miembros. Además, la falta de experiencias negativas en alianzas del DG, le anima a proponer más acuerdos sin reparar demasiado en las consecuencias que puede comportar. La ausencia de la generación fundadora en la gestión y el control de la empresa, que suele mostrar una tendencia conservadora a la toma de riesgos y a preservar su riqueza, facilita esta tendencia de los más jóvenes. No obstante, la segunda generación, a través del Dir.4 (DRI), sigue estando presente en la gestión y aportando su punto de vista y experiencia.

A continuación podemos observar en la Tabla 18 y en los Gráficos 8 y 9 la dispersión en las variables continuas y categóricas del equipo directivo a través del Coeficiente de Variación y del Índice de Blau respectivamente. V_N y B_N representan los índices normalizados que oscilan entre 0 y 1. Cuanto más cerca de 0, entonces la diversidad es menor y cuanto más cerca de 1 la diversidad es mayor.

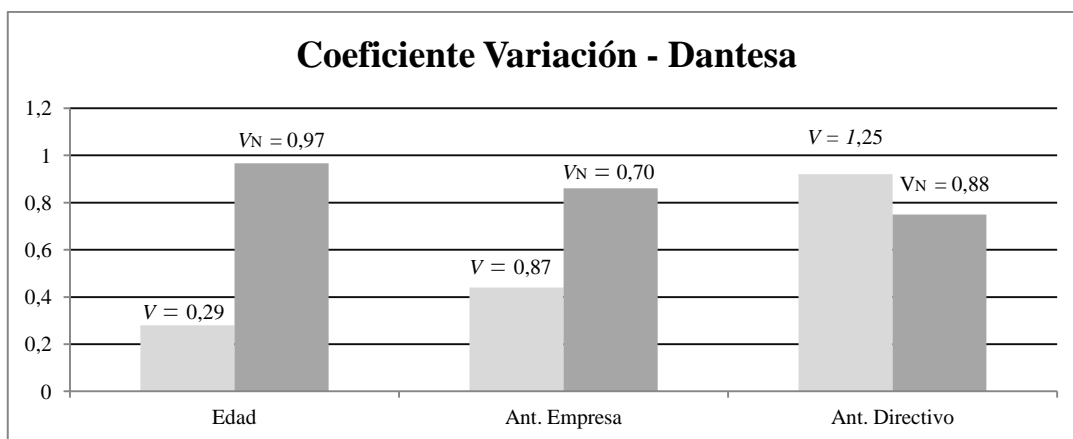
Tabla 18. Representación de los valores del Índice de Blau y del Coeficiente de Variación del Caso III.

DANTESA						
Variables	B	B_{max}	B_N	V	V_{max}	V_N
Género	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Nacionalidad	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Función Actual	0,75	0,75	1,00	-	-	-
Función Anterior	0,63	0,67	0,94	-	-	-
Formación	0,00	0,00	0,00	-	-	-
F. Universitaria	0,38	0,5	0,76	-	-	-
Familia	0,50	0,50	1,00	-	-	-
Edad	-	-	-	0,29	0,3	0,97
Ant. Empresa	-	-	-	0,87	1,25	0,70
Ant. Directivo	-	-	-	1,25	1,42	0,88

Fuente: Elaboración propia

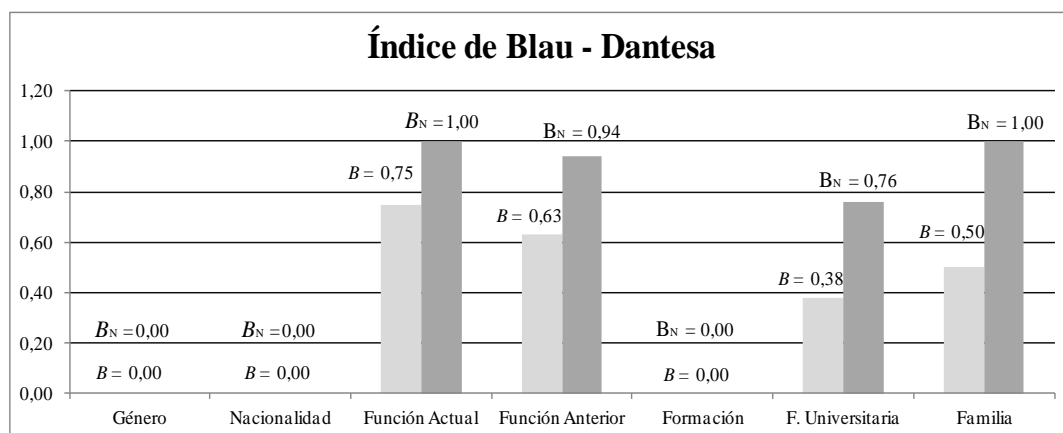
B: Índice de Blau	V: Coeficiente de Variación
Bmax: Índice de Blau máximo	Vmax: Coeficiente de Variación máximo
BN: Índice de Blau Normalizado ($0 < BN < 1$)	VN: Coeficiente de Variación Normalizado ($0 < VN < 1$)

Gráfico 8. Representación del Coeficiente de Variación de las variables continuas del perfil del equipo directivo del Caso III.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Representación del Índice de Blau de las variables categóricas del perfil del equipo directivo del Caso III.



Fuente: Elaboración propia

Del concepto de diversidad y muy relacionado con éste surge el enfoque de *línea de falla*. Esto significa que para que exista la posibilidad de que una falla aparezca en el seno de un grupo deben darse, en mayor o menor medida, ciertos niveles de diversidad. Sin embargo, los conceptos de diversidad y falla no tienen por qué darse en el mismo sentido, es decir, que una mayor diversidad necesariamente implique la aparición de una falla fuerte o que un menor nivel de diversidad implique la aparición de una falla débil. Cuando los miembros del equipo se dividen en subgrupos no solapados basados en las características demográficas individuales o características generales, entonces aparece lo que se denomina una falla. Así, vamos a analizar la diversidad desde el enfoque de la teoría de las líneas de falla.

Las fallas pueden clasificarse siguiendo varios criterios. Dependiendo de la alineación de las variables demográficas como la edad y el género, obtenemos la denominada *falla social* que suelen provocar o acentuar el conflicto de relación. Respecto al género, todos ellos son varones. Basados en la edad de los miembros del equipo directivo, podemos apreciar que se mueven entorno a un amplio rango de 29 años, con una media de 44,8 años, por lo que podemos apreciar una cierta alineación parcial de los directivos de acuerdo con su coincidencia o proximidad en edad. Es decir, el Dir.4 (DRI) destaca sobre el resto por su edad de 63 años y los otros 3 directivos se mueven dentro de un rango de 10 años. Sin embargo, las relaciones reales manifestadas

por los directivos no son coincidentes con el resultado que la falla social que mencionábamos, lo cual nos hace pensar que quizás las variables utilizadas en el modelo no son del todo explicativas.

Respecto a la *falla de información*, relacionada con la variable de la formación o estudios, se observan dos grupos claramente diferenciados. El primero compuesto por el Dir.1 (DG) con estudios de ADE y el segundo formado por tres ingenieros industriales que son el Dir.2 (DT), Dir.3 (DO) y el Dir.4 (DRI). Si nos ceñimos a la experiencia profesional, solamente el Dir.1 (DG) no ha tenido experiencia en el pasado en una materia coincidente con el cargo actual, se trata de la dirección financiera. El resto han coincidido en el pasado en cargos relacionados con la dirección técnica. Si nos atenemos a la antigüedad como directivos en la compañía, se produce un agrupamiento del Dir.1 (DG) con Dir.3 (DO) ya que ambos se incorporaron a la empresa hace 1 años. En este caso, las relaciones manifestadas de forma recíproca por ambos directivos son buenas y coincidentes.

En ninguno de los casos anteriores, salvo por lo que respecta a la antigüedad de los Dir.1 (DG) y Dir.3 (DO) en el equipo directivo, los subgrupos formados como fruto de las variables demográficas son coincidentes con el agrupamiento que implican del conjunto de relaciones manifestadas por los propios directivos. Habría que plantearse si realmente la falla demográfica (social y de información) refleja la realidad del conjunto de relaciones existente entre los miembros del equipo directivo.

Para el cálculo del índice de falla teórica (F_{au}) en el caso de DANTESA nos hemos basado en Thatcher et al. (2003) y la distancia de falla (D_F) en Bezrukova et al. (2009) y explicados en el Anexo III. En la tabla de datos del Anexo V, se detallan las características demográficas de los miembros del equipo, así como los resultados del cálculo del índice F_{au} . Los principales resultados pueden verse resumidos a continuación en la Tabla 19.

Tabla 19. Resumen del cálculo del índice Fau para el Caso III

División g	Miembros	Fau	D_F
Div. 5 (g=5)			
Subgrupo 1 (k=1)	1,2	0,233	2,455
Subgrupo 2 (k=2)	3,4		
Div. 6 (g=6)			
Subgrupo 1 (k=1)	1,3	0,558	3,796
Subgrupo 2 (k=2)	2,4		
Div. 7 (g=7)			
Subgrupo 1 (k=1)	1,4	0,208	2,320
Subgrupo 2 (k=2)	2,3		

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en las combinaciones que forman subgrupos de al menos 2 miembros, y como se aprecia en la Tabla 19, el mayor índice Fau lo ofrece la división 6 (g=6) que está formado por el DG (sobrino y accionista - Dir.1) y el Director de Operaciones (no familia - Dir.3) y por el grupo formado por el Director Técnico (no familia - Dir.2) y el Director de Relaciones Institucionales (tío y accionista - Dir.4), con un índice $Fau_6 = 0,558$. Si el valor del índice Fau debe estar entre 0 y 1, entonces los índices cercanos al valor 1 indican que estamos ante una falla fuerte, y los índices cercanos a 0 nos indican que estamos ante una falla débil. En el caso de DANTESA podemos afirmar que nos encontramos ante una falla teórica de fuerza moderada. En la última columna de la tabla resumen, se aprecian los valores de la distancia de falla (D_F) para cada uno de los subgrupos analizados. Como se observa el mayor valor (3,796) coincide también con el subgrupo que tiene un mayor índice Fau (g=6). La línea de falla indica que los miembros de los subgrupos formados según la división 6 son más parecidos entre sí y que estos dos grupos se encuentran más distantes entre ellos que los formados por las divisiones 5 y 7. Es decir, el DG y el Director de Operaciones (Subgrupo 1) tienen un número mayor de variables alineadas. Ocurre lo mismo entre el Director Técnico y el Director de Relaciones Institucionales (Subgrupo 2). La distancia de falla indica que existen mayores diferencias entre el subgrupo 1 y el subgrupo 2 que entre el resto de subgrupos formados según las divisiones 5 y 7. Este hecho implica que la línea de falla teórica separa a los miembros de la familia (tío y sobrino), y no coincide

con lo que indica la falla de facción familiar. Es decir, la falla de facción agrupa a la familia en un subgrupo diferente al subgrupo que se formaría según la falla teórica.

En referencia a las divisiones 5 (falla teórica) y 7 (falla de facción) (Div.5 y Div.7), cabría mencionar que la línea de falla que presentan es más débil que en el caso de la Div.6. Concretamente los resultados son de $Fau_5=0,233$ y $Fau_7=0,208$. Según la teoría de fallas tienden a formarse aquellos subgrupos señalados por un índice mayor, ya que tienen más atributos en común y éstos se encuentran más alineados entre sí. La Div.5 muestra el segundo índice de falla teórica por tamaño ($Fau_5=0,233$) y distancia de falla ($D_{F5}=2,455$) y correspondería a la falla compuesta por el Dir.1 (familia) y el Dir.2 (no familia) y por otro grupo que forman el Dir.3 (no familia) y el Dir.4 (familia). Si bien el sentido de las relaciones reales como el entendimiento entre los directivos 1 y 2 son unidireccionales, no existen ni puntos de vista, ni comunicación, ni entendimiento entre los directivos 3 y 4. Respecto al índice $Fau_7=0,208$ y distancia de falla $D_{F7}=2,320$, que agrupan a los directivos formando las parejas compuestas por el Dir.1 (familia) y el Dir.4 (familia) y el Dir.2 (no familia) y el Dir.3 (no familia), y que es coincidente con la falla de facción (Div.7), la falla teórica es la que menos fuerza tiene. Sin embargo, la combinación de relaciones reales entre sus miembros es más fuerte y parcialmente recíproca. Podemos decir que las relaciones reales manifestadas por los directivos se parece más a este último índice de falla teórica ($Fau_7=0,208$) que sin embargo es el teóricamente más débil, que a cualquiera de los otros dos a pesar de que numéricamente se trata de índices con un valor numérico superior.

Por lo tanto, las formaciones alternativas compuestas por la Div.5 y la Div.7 deberían ser descartadas, según la falla teórica, para proseguir con el estudio que se pretende en el presente trabajo.

Respecto a resto de combinaciones de subgrupos en los que un miembro se agrupa en solitario, cabe destacar la división Div.4 formada por el Dir.4 (DRI) en un subgrupo, y a los directivos 1 (DG), 2 (DT) y 3 (DO) en otro subgrupo, con el mayor índice $Fau_4=0,822$ (Anexo V) y distancia de falla $D_{F4}=5,320$. Si bien es cierto que el directivo 4 muestra cierto aislamiento o al menos falta de reciprocidad en sus relaciones, también es cierto que el directivo 2 ofrece un perfil de relaciones similar al del directivo 4 respecto al resto de sus compañeros, sin embargo el índice de falla teórica en esta último

caso es desproporcionadamente menor $Fau_2=0,043$. Quizás debamos plantearnos si la falla teórica es capaz de reflejar el nivel de relaciones reales que se dan dentro del equipo directivo.

Los grupos formados como consecuencias de las relaciones y el grado de entendimiento real, tanto unidireccionales como bidireccionales, serían el [1-4, 4-1], [1-3, 3-1], [2-1], y en tono más débil [3-2 y 2-3], pero si tenemos en cuenta solamente el grado de entendimiento recíproco, los grupos se reducen a [1-4] y [1-3] y débilmente el [3-2]. Se observa aislamiento del directivo 4 respecto a los directivos 3-2. Así, hay ausencia de comunicación, de puntos de vista comunes y de entendimiento entre los directivos 3-4, así como entre el 2-4. Cabe añadir que la reciprocidad entre 3-2 es débil a tenor de la información ofrecida por los propios directivos.

A la vista de los resultados, la falla de facción (DIV.7) formada por los miembros de la familia 1-4 (sobrino y tío) y los miembros 2-3 (no familia) no es coincidente con la falla teórica que arroja el modelo y que estaría formada por 1 (DG) – 3 (DO) y por 4 (DRI) – 2 (DT). Si nos ceñimos a las relaciones reales que el grupo manifiesta, la falla de facción es mucho más fiel a la realidad que la falla teórica. Lo cierto es que explicaría mejor las relaciones entre tío y sobrino que entre los directivos no familia 3 y 2. Sin embargo, la falla teórica agrupa a los directivos 4 (tío) y 2 (no familia), cuyas relaciones son nulas. Es decir, el directivo 4 (tío) solo se comunica, tiene puntos de vista coincidentes y se entiende mejor con el directivo 1 (sobrino) que con el resto de directivos. No obstante, si nos ceñimos al perfil de cada uno según sus variables demográficas, los miembros de la familia son muy diferentes y apenas se aprecia alineación entre sus variables salvo que los dos son miembros de la familia. El interés común sobre el futuro de la empresa puede ser el vínculo que permite un mayor entendimiento entre ambos a pesar de las diferencias de perfiles. En la Figura 23 observamos las relaciones entre los miembros del equipo directivo así como los grupos formados por la falla de facción y teórica.

en la alianza y no suele trascender al resto del equipo directivo. No obstante, si no pudieran ser resueltos, el encargado de hacerlo sería el Dir. 1 (DG).

En cuanto a la capacidad de aprendizaje, todo el equipo directivo afirma que han aprendido de los acuerdos de cooperación el saber elegir mejor al socio, a mejorar el seguimiento de la alianza, sobre sistemas de producción, organizativos y sobre tecnología. Este conocimiento adquirido por el departamento más involucrado en la alianza ha sido compartido con el resto del equipo en las reuniones periódicas en las que se analizan las alianzas en marcha pero el impacto del aprendizaje dentro de la empresa ha sido moderado. El equipo directivo al completo reconoce que esta falta de materialidad del nuevo conocimiento importado quizás sea debida a la ausencia de mecanismos de aprendizaje que ayuden a canalizar el saber hacer para que lo interiorice la compañía y estarían de acuerdo en implantarlos. A pesar de que los acuerdos previos no han gozado de formalización y se han basado en pactos verbales, todos coinciden en que haya que formalizarlos en el futuro. Han aprendido que a pesar de los buenos niveles de coordinación alcanzados, éstos deben mejorarse en el futuro así como establecer barreras que les protejan de la explotación por parte del socio.

Por lo que hace referencia a las relaciones personales tanto internas como con el socio, dos de los directivos (Dir.1 – DG y el Dir.2 – DT) están de acuerdo en que son fundamentales para obtener el éxito en las organizaciones. Sin embargo, el resto del equipo considera que no son clave para desarrollar su trabajo interno ni con el socio y además entienden que la relación debe ceñirse a lo estrictamente profesional. Así, se observa que todo el equipo directivo considera que la empresa no ocupa una posición de visibilidad en el mercado como potencial socio de futuros acuerdos de cooperación pero están de acuerdo en que deberían promover este aspecto.

Todos los miembros del equipo directivo están perfectamente alineados respecto a su visión positiva de los acuerdos de cooperación así como en la necesidad de la búsqueda de socios potenciales. Además, el directivo más antiguo, socio de mayor edad y miembro de la familia (Dir.4) ostenta el cargo de Director de Relaciones Institucionales y utiliza sus relaciones personales para promover la búsqueda de socios potenciales. Sin embargo, es el más prudente ante una alianza potencial debido a sus experiencias negativas del pasado. Cabría pensar que la ausencia de la primera generación en la

gestión de la compañía y por lo tanto la falta de una visión más conservadora, ayudase o al menos no entorpeciera el establecimiento de alianzas como una de las opciones estratégicas preferentes del actual equipo directivo. Sin embargo, la segunda generación sigue en la compañía y además se trata del miembro con mayor edad y menos propenso al riesgo, lo cual puede frenar las iniciativas del nuevo DG más joven y con ideas renovadas. Por lo tanto, se aprecian dos fuerzas contrapuestas. Por un lado la necesidad de establecer acuerdos como vía de mejora de la situación de la empresa junto con la iniciativa del DG (Dir.1), y el perfil más conservador del miembro de la familia de mayor edad (Dir.4 - DRI) cuyas experiencias en alianzas no han sido del todo satisfactorias. Ocurre lo mismo entre el Dir.2 (DT) más propenso a iniciar estos acuerdos y el Dir.3 (DO) más contenido a la hora de promover las alianzas. No obstante, todos los directivos son conscientes de los peligros que una alianza les comporta, como por ejemplo el excesivo empleo de recursos, la elección del socio equivocado y el riesgo de oportunismo por parte del socio.

Respecto al papel de las dos familias propietarias en la empresa y en el equipo directivo, se refleja en la participación de solamente 2 miembros que pertenecen a una de ellas. El resto de familiares han cedido el control y protagonismo al tío y sobrino desentendiéndose de la gestión diaria y ejerciendo un tímido control a través de los consejos de administración anuales. A pesar de la poca implicación de las familias en la gestión de la empresa, los directivos no familiares (facción no familia) sienten como suyos los valores, cultura, metas y significado del negocio y se sienten implicados en el devenir de la compañía, a pesar de su reciente incorporación al equipo (1 y 6 años) y de que la familia no se esfuerce, de forma explícita, en promoverlos entre los directivos. No obstante, los directivos no familia trabajan en la compañía desde hace varios años (9 y 16 años) lo cual les ha permitido asimilar la visión y objetivos familiares antes incluso de pasar a formar parte del equipo directivo. Así, la familia delega tareas fundamentales a los directivos no familiares, les hace partícipes de la estrategia empresarial, y comparte la información clave con ellos. La empresa se encuentra en pleno proceso de transición entre la segunda y tercera generación y ha habido una regeneración de la cúpula directiva preparando esta transición generacional. El equipo directivo reconoce al DG como líder natural y ejerce como tal.

Uno de los factores que determinan el *nivel de actividad* de la falla es la capacidad crítica del equipo directivo sobre su funcionamiento que provoque la aparición de discrepancias que pongan de manifiesto la existencia de líneas de falla. En el caso que nos ocupa el equipo no muestra de forma activa signos de auto reflexión sobre sí mismos y su funcionamiento. Por lo tanto, el efecto activador de la *reflexividad* no se deja ver en esta ocasión.

En función de la *intensidad de la falla* (fuerte, moderada o débil), en el caso de DANTESA, se observa una falla de nivel moderado, la cual puede mejorar el funcionamiento del equipo, aumenta su rendimiento y como consecuencia mejora el resultado de la compañía. Sin embargo, la falla moderada también tiene una implicación positiva sobre el conflicto. Así, aunque no se aprecian los conflictos de forma explícita a tenor de lo manifestado por los directivos, sí que se observa que no existe comunicación, puntos de vista ni entendimiento comunes entre el Dir.4 (DRI, familia y el mayor en edad) con los Dir.2 (DT y no familia) y Dir.3 (DO y no familia).

La *falla de facción* viene determinada por la agrupación de miembros del equipo en subgrupos que representan o defienden intereses comunes. En el Caso III la falla de facción, que corresponde con la DIV.7, vendría representada por la agrupación de los miembros 1 (DG) – 4 (DRI) y ambos familia y el 2 (DT) – 3 (DO) ambos no familia que nos ofrece una índice $Fau_7=0.208$ y $D_{F7}=2,320$ que coincide con el menor índice y distancia de falla de los correspondientes a subgrupos de, al menos 2 miembros. Por lo tanto, ambas fallas no son coincidentes, lo cual indica que la falla de facción “fuerza” a que los componentes familiares se alineen, sin embargo sus perfiles son menos parecidos entre ellos que con otros directivos según indica la falla teórica.

Según el esquema de relaciones, los directivos que forman el subgrupo de facción familiar (1-4) se relacionan más entre ellos que con el resto de directivos. La falla de facción en un *grupo equilibrado*, es decir, en un equipo donde el número de miembros familia es similar al número de miembros no familia, como es nuestro caso, debería provocar cierto nivel de conflictos de tarea y relación. Este tipo de conflictos, como hemos visto con anterioridad, son visibles entre el Dir.4 (DRI) y los directivos 2 (DT) - 3 (DO). Sin embargo, el Dir.1 (DG) sí se relaciona con el 2 (DT) y 3 (DO). Su papel de DG en cierta medida, le obliga a entenderse con todo el equipo directivo, sin embargo,

el papel del Dir.4 (DRI) quizás sea el de legar su experiencia, conocimientos y saber hacer al Dir.1 (DG y sobrino) para que éste continúe con el negocio familiar, y por este motivo el Dir.4 (DRI) centra sus esfuerzos en la consecución de este objetivo, sin prestar demasiada atención ni cuidar sus relaciones con el resto de directivos.

A continuación podemos observar en la Tabla 20 la relación entre los diferentes tipos de fallas analizadas en el Caso III.

Tabla 20. Relaciones entre los distintos tipos de falla en el Caso III.

	F. TEÓRICA	F. FACCIÓN	F. COGNITIVA
F. TEÓRICA		X	X
F. FACCIÓN	X		✓
F. COGNITIVA	X	✓	
FALLA TEÓRICA ≠ FALLA FACCIÓN = FALLA COGNITIVA			

Fuente: Elaboración propia

5.3.4. Conclusiones del Caso III.

El tipo de relaciones y entendimiento que se da entre los miembros del equipo directivo no es del todo recíproco, porque existen directivos que interpretan buen entendimiento donde no es percibido como tal por el homólogo o porque no hay coincidencia de puntos de vista según quien responda. Por ejemplo, el caso del Dir.2 (DT) respecto del Dir.3 (DO). Además, alguno de los directivos percibe falta de entendimiento entre otros directivos, pero éstos no lo manifiestan así. Se observa que el Dir.4 (DRI) es consciente de su aislamiento respecto a los directivos 2 (DT) y 3 (DO), y además la percepción del Dir. 4 sí coincide con la percepción de estos dos últimos. Sin embargo, el Dir.1 (DG) sí muestra reciprocidad en sus relaciones y entendimiento con los directivos 2 (DT) – 3 (DO). En definitiva, se manifiesta un elevado grado de armonía entre los directivos 1 (DG - sobrino) con 3 (DO) y 1 (DG - sobrino) con 4 (DRI - tío) y aislamiento notorio de los directivos 2 (DT) y 4 (DRI). En el caso que nos ocupa solamente el Dir.4 (DRI) manifiesta que no tiene puntos de vista similares con otro directivo, el Dir.3 (DO) y además interpreta que los directivos 2 (DT) y 3 (DO) no se entienden bien entre ellos.

La percepción que los miembros del equipo directivo tengan sobre las relaciones entre y con otros miembros, son importantes ya que pueden activar fallas latentes y también son básicas a la hora de crear subgrupos que provoquen la aparición o que acentúen líneas de falla existentes. El modo en que los miembros del equipo ven como se relacionan los demás miembros puede promover o condicionar la formación de grupos, aunque estos grupos no coincidan con lo indicado por el estudio de las variables demográficas.

En concreto y relativo a la aparición de puntos de vista diferentes o discrepancias, es cierto que suele manifestarse a la hora de tomar una decisión, si bien no son un impedimento a la hora de decidir finalmente ya que el DG (propietario) y el DRI (propietario) son en última instancia los que determina la opción a seguir. Si bien la falla provoca conflicto, una falla moderada provoca un conflicto moderado que además ayuda a incrementar el rendimiento del grupo por la aparición de diferentes puntos de vista a la hora de afrontar los problemas. En el caso que estamos estudiando, a pesar de emerger perspectivas diferentes en 9 de cada 10 ocasiones, éstas acaban resolviéndose siempre. Se trata de un grupo recién construido, por lo que un liderazgo orientado a las tareas sería la forma más eficiente de gestionar al grupo. Otra posible explicación, pasaría por la existencia de mecanismos de forma coordinada para que el grupo acepte normas para la resolución de conflictos. Estos mecanismos no existen pero todos aceptan la decisión de los directivos con mayor poder.

Aunque la diversidad aporta efectos positivos sobre el resultado del equipo como son la creatividad, aprendizaje, innovación, conocimiento y soluciones de mayor calidad, también es cierto que aporta elementos negativos como una menor comunicación, integración, cohesión y velocidad de reacción y ejecución en las tareas. En el caso de DANTESA, todos los directivos se asemejan en el género, nivel de estudios (Licenciados), y en términos generales no hay grandes diferencias de edad salvo el Dir.4 (DRI), y tampoco las hay en el tipo de estudios salvo el Dir.1 (ADE). Algo más de variedad se aprecia en cuanto a la antigüedad como directivo y la edad. Podemos afirmar que nos encontramos ante un equipo con un nivel de diversidad medio-alta del 0,62 sobre un valor máximo de 1. Los efectos de un nivel moderado de diversidad son también moderados. Así, la homogeneidad dentro de un grupo pueden conducir a lo que

denomina "pensamiento de grupo" o pensamiento común que enmascara la salida a la superficie de los conflictos. Quizás en este caso nos encontremos ante una situación que se asemeja a la definida, ya que a tenor de las relaciones reales manifestadas por el equipo parece que podrían darse ciertos niveles de conflictividad aunque no han sido claramente expuestos a través de las declaraciones de los directivos. Así, se observa una falta de entendimiento, puntos de vista comunes y comunicación en mayor o menor medida entre algunos de los directivos (4-3-2). Es posible que al tratarse de un equipo bastante homogéneo estas desavenencias no se manifiesten. No obstante una cierta homogeneidad tiene la desventaja de restringir la generación y valoración de alternativas. Así, ante un problema rutinario un grupo homogéneo ofrecerá la mejor solución y ante un entorno estable quizás pueda funcionar de forma más eficiente en la toma de decisiones, pero ante un entorno turbulento la falta de creatividad y puntos de vista divergentes, les hace ser más vulnerables al tener más dificultades de ofrecer soluciones creativas.

El análisis de resultados nos ofrece la aparición de una falla teórica moderada, lo que significa que los atributos de sus miembros están alineados de forma moderada y por lo tanto pueden surgir un mayor número de subgrupos más homogéneos internamente y por lo tanto, las consecuencias sociales negativas de la diversidad pueden ser mayores. Los miembros de equipos con fallas moderadas tienden a centrarse más en el subgrupo que en el equipo como un todo. Además, implicaría la posible aparición de conflictos de relación y de proceso también moderados. También influiría negativamente sobre la comunicación del equipo, comunicación con otros grupos, aprendizaje, satisfacción, cohesión, identidad o integración social y en definitiva negativamente sobre el funcionamiento del equipo.

En nuestro caso no parece que se hayan formado subgrupos, pero no fluye la información entre sus miembros a tenor de la escasa comunicación que manifiestan. Sí que es cierto que se aprecia un fuerte sentimiento de pertenencia al grupo, y no se ha podido contrastar que el liderazgo esté orientado hacia las tareas.

Adicionalmente, el perfil de empresa familiar de DANTESA determina la existencia de la falla de facción que separa a los miembros del equipo directivo que pertenecen a la familia de los miembros que no pertenecen a la familia. Esta falla de facción implica la

aparición de puntos de vista diferentes, interpretaciones y orientaciones diversas y diversidad cognitiva. También, en este sentido, el que los dos grupos de directivos (familia vs no familia) estén compuestos por un número de miembros idéntico (2 vs 2) debería mostrar o reforzar estas divergencias mencionadas con anterioridad. Sin embargo, el equipo directivo no manifiesta la aparición de un nivel de conflictividad destacable ni tampoco una excesiva afectación negativa en el resto de variables mencionadas.

Además, la falta de reflexividad en el equipo directivo no ayuda a la activación de las fallas dormidas o inactivas. La activación de las líneas de falla requiere de la existencia de un equipo directivo activo, con perspectiva crítica, cuestionamiento, debate, aprendizaje exploratorio, análisis, el uso explícito de los conocimientos y la revisión de acontecimientos pasados. Todo aquello que adormece a los equipos (dominio familiar, falta de profesionalización, falta de perspectiva crítica, miedo a exponer ideas por parte de no familiares) modera o diluye los efectos de las fallas y de la diversidad.

A la existencia de una falla moderada le debemos sumar la influencia de las variables moderadoras mitigando u ocultando la aparición de los efectos derivados de la diversidad y las líneas de falla. Por ejemplo, la elevada autonomía del equipo directivo, así como el papel moderador del líder, los objetivos compartidos, la identificación “cruzada” con otro miembro de otro subgrupo y las reuniones informales pueden ser variables clave y moderadoras que ayuden a que el equipo sea más homogéneo y actúe como tal. En este caso la falta de comunicación dentro del equipo no contribuiría a mitigar determinadas desavenencias.

En referencia a los acuerdos de cooperación, consideran que la empresa no mantienen una elevada visibilidad, tampoco son muy activos en la búsqueda de socios, pero aprovechan cualquier oportunidad para el acercamiento al socio potencial. Se sienten capacitados para afrontar una alianza en base a sus experiencias del pasado aunque haya más experiencias negativas que positivas, gracias a los conocimientos individuales acumulados, sobre todo por parte de los directivos 2 (DT) – 3 (DO) – 4 (DRI). La evidente predisposición del Dir.1 (DG) y la necesidad de mejorar la situación de la empresa, empuja al resto a iniciar acuerdos de cooperación. La amplia red de relaciones de la empresa, debido entre otras cosas a su longeva existencia (desde 1954),

y a la todavía permanencia del Dir.4 (DRI y el de mayor edad) y el poseedor de los contactos, forman un capital social excelente para el inicio de nuevas alianzas. A pesar de la amplia experiencia en alianzas, la organización no ha aprendido de ellas aunque sí lo han hecho los directivos. La visión uniforme que los directivos comparten por la falta de otras experiencias profesionales y que su vida profesional se haya ceñido a DANTESA les limita en su aportación de perspectivas diferentes y enriquecedoras. Es decir, no han desarrollado competencias relacionales entendidas como aquellas habilidades específicas poseídas por una compañía, las cuales le permiten sacar partido a las relaciones inter organizacionales que mantienen con sus clientes, proveedores, instituciones, competidores y en general con los denominados stakeholders.

A pesar de que el grado de confianza mostrado entre los directivos es elevado, no entienden que sea una pieza fundamental a la hora de entablar y mantener las relaciones con sus socios, las experiencias negativas anteriores hace que desconfíen de los socios y este hecho les dificulta establecer nuevos acuerdos. Una crítica sistemática a la orientación relacional es su imperfección debido al temor al oportunismo, que crea un problema fundamental en la salvaguardia de las relaciones en las que los socios han de realizar inversiones específicas. A continuación en la Tabla 21 se pueden observar de forma resumida las principales conclusiones en el caso de DANTESA.

Tabla 21. Relaciones entre los factores determinantes de la orientación a cooperar en el Caso III.

DANTESA / CASO III

DIVERSIDAD (Moderada / Alta)	FALLAS	VARIABLES MODERADORAS	ALIANZAS
VARIABLES (efecto*)	TIPOS (efecto*)	TIPOS (efecto*)	ORIENTACIÓN/VISIÓN/GRADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Edad (+) - Antigüedad Empresa (+) - Antigüedad TMT (+) - Nivel Formación (-) - Tipo Formación (+) - Funciones Anteriores (+) - Función Actual (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Falla Teórica moderada (-) 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación fundadora no está al cargo de la empresa "no existe la sombra del fundador" (+) : <ul style="list-style-type: none"> o CEO = Líder = Familia y ejerce su influencia positiva o "Loss aversion" mínimo por nueva generación al cargo - Antigüedad y edad baja del líder y CEO (+) - Experiencias abundantes en alianzas (+) - Falta de Reflexividad (+) - Experiencias negativas del pasado (-) - Experiencia en otras empresas / sectores (-) - Compartir objetivos comunes con la familia (+) - Participación de la familia en el TMT (-) - Capital social elevado (+) - Situación financiera empresa (+) 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación (moderada)
FACTORES			
<ul style="list-style-type: none"> - Valoración diferente de las experiencias pasadas en alianzas - Apreciación desigual de la situación financiera 			<ul style="list-style-type: none"> - Visiones diferentes sobre su interés y utilidad - Grados diferenciados de proactividad

* Efectos sobre la orientación a cooperar

Fuente: Elaboración propia

5.4. CONCLUSIONES AGREGADAS DE LOS CASOS.

Respecto a la influencia de la diversidad en la composición de los equipos directivos no hay unanimidad entre los estudiosos, pudiendo encontrar efectos tanto positivos como negativos sobre el rendimiento de los equipos. Lo que sí parece unánime son los efectos positivos de la diversidad "controlada". Es decir, conseguir la correcta combinación de los atributos de sus miembros para maximizar los resultados positivos del equipo. Así, la diversidad puede promover una mayor creatividad, aprendizaje, innovación, conocimientos, soluciones de mayor calidad y el enriquecimiento de los recursos cognitivos. Por el lado negativo, la diversidad puede reducir la velocidad de reacción y ejecución, menor control, menor coordinación, cohesión, integración, proactividad y comunicación.

La gestión exitosa de la diversidad en los grupos de trabajo ha sido vista como la vía a través de la cual mejorar las condiciones laborales y acelerar los cambios en la organización, así como facilitar el proceso de innovación, la toma de decisiones, la resolución de problemas e incrementar las relaciones internas entre los miembros de la

organización. Además, ante un entorno turbulento los equipos diversos son más eficientes que ante un entorno estable donde los equipos homogéneos se desenvuelven mejor.

Conclusiones relativas a las características demográficas (tendencias y diversidad) de los equipos.

A continuación pasamos a analizar cómo las variables demográficas como son la edad, antigüedad en la empresa y como directivo, la formación, así como otras experiencias profesionales que los directivos muestran, están ligadas con la propensión hacia los acuerdos de cooperación en los tres casos analizados,

La edad del directivo está íntimamente relacionada con las experiencias que ha vivido a lo largo de su carrera profesional. Dichas experiencias, representadas por la edad, pueden ser consideradas como unas variables que influyen en el marco cognitivo que el ejecutivo utiliza para procesar la información durante la toma de decisiones estratégicas (Tyler y Steensma, 1998). Por otra parte, son muchos los autores que han destacado la relación inversa existente entre la **edad del equipo** de alta dirección y la propensión a tomar riesgos en el seno de la empresa. Este hecho supone, que los directivos jóvenes son más propensos que los directivos de mayor edad a emprender estrategias que impliquen riesgo. Del mismo modo los ejecutivos de firmas que tienden a modificar o cambiar sus estrategias son más jóvenes que los ejecutivos de las firmas que no modifican o cambian sus estrategias. En esta línea, se puede afirmar que los ejecutivos más maduros eran también los más adversos al riesgo. Asimismo, se establece el paralelismo entre la edad individual de un directivo y la edad media del equipo. Así, también se aprecia una relación negativa entre la edad media del equipo de alta dirección y su propensión a realizar cambios en la estrategia corporativa. Una menor edad implica mayor receptividad al cambio y mayor propensión al riesgo. Sin embargo, esta flexibilidad decrece y la resistencia al cambio aumenta cuando se incrementa la edad. Esto es debido a que los directivos con mayor edad tienden a tener menos confianza en sus decisiones y son más propensos a modificar su visión si perciben alguna consecuencia negativa en sus decisiones (Taylor, 1975).

En los tres casos estudiados los directivos más jóvenes coinciden con los más propensos a iniciar acuerdos de cooperación. Solamente en el Caso III se da la excepción de que el directivo de menor edad no es propenso a los acuerdos y el directivo de mayor edad sin embargo es proclive al establecimiento de alianzas aunque con reservas. La explicación podría derivarse de que las experiencias negativas sobre acuerdos de cooperación en los que participó el directivo más joven hacen que desconfíe de estas alternativas estratégicas. Sin embargo, el directivo de mayor edad es consciente de que las alianzas pueden ayudar a mejorar la situación financiera de la compañía a pesar de los riesgos que puedan entrañar.

En referencia a la propensión a las alianzas del equipo directivo como unidad de decisión relacionado con la edad media del equipo, se aprecia que el equipo del Caso II es el más joven con una media de edad de 35,8 años, siendo de 45,5 en el Caso I y de 44,8 en el Caso III. Así, se cumple que con una edad media más baja existe una mayor propensión hacia el establecimiento de los acuerdos de cooperación. Sin embargo, mientras que la edad media de los equipos del Caso I y III es similar, la inclinación hacia las alianzas es muy dispar. La compañía del Caso I no es propensa, mientras que la del Caso III está totalmente a favor. Como ya hemos mencionado con anterioridad, las variables moderadoras pueden jugar un papel fundamental que explique el comportamiento dispar en estos dos casos.

La pregunta que cabría hacerse es: ¿existe una relación clara entre la edad del equipo directivo y la propensión a iniciar acuerdos de cooperación? Así, planteamos la siguiente proposición:

Proposición 1: La edad media del equipo directivo está inversamente relacionada con la propensión a desarrollar acuerdos de cooperación.

Si nos centramos ahora en el concepto de **diversidad en la edad** del equipo directivo, resulta difícil establecer algún tipo de relación inequívoca respecto a la vinculación existente entre ésta y el establecimiento y gestión de los acuerdos de cooperación. Los miembros de mayor edad son menos propensos al cambio y al riesgo, sin embargo los miembros de menor edad suelen asumir más riesgos y están más predispuestos a aceptar el cambio. Por otro lado, un equipo diverso en edad es más

propenso al cambio en la estrategia empresarial, a la innovación y creatividad, y tiene una mayor variedad de perspectivas sobre cuestiones estratégicas (Sánchez et al., 2010). Al mismo tiempo un equipo diverso en edad quizás aprenda más o de forma más rápida. Es decir, que los más jóvenes puedan aprender de las experiencias de los mayores, siempre que se establezcan los mecanismos adecuados y el grupo esté cohesionado y haya comunicación. Sin embargo, un equipo diverso está menos cohesionado dificultando por tanto el aprendizaje.

Las tres compañías tienen un nivel de diversidad en la edad elevado, sin embargo su propensión hacia las alianzas es diferente, cuando cabría pensar que las tres deberían ser más abiertas. En los Casos II y III los equipos son más propensos quizás empujados por los directivos más jóvenes y con mayor influencia, mientras que en el Caso I se inhiben, quizás influidos por el directivo de mayor edad y con mayor poder. La pregunta que nos hacemos tiene que ver con: ¿podemos establecer un vínculo entre la diversidad en la edad del equipo directivo y el inicio y posterior gestión de las alianzas? Lo cierto es que en el Caso II se aprecia que a pesar del nivel elevado de diversidad en la edad del equipo directivo, todos ellos se encuentran en una rango de edad pequeño de apenas 12 años, y en etapas de vida de madurez moderada (el más joven tiene 30 y el mayor 42 años), sin llegar nadie a etapas más avanzadas que impliquen rasgos más conservadores hacia el riesgo o el cambio. Se podría dar un efecto sobre el debate más dinámico y constructivo sin imposiciones de los miembros de mayor edad y más conservadores. Así, podemos afirmar lo siguiente:

Proposición 2: Ante niveles de diversidad moderada y rangos de edad centrales, el equipo directivo es más propenso al desarrollo de acuerdos de cooperación.

En referencia a la **antigüedad del directivo** en la empresa y como parte del equipo directivo, parece que existe una relación negativa entre el tiempo de pertenencia a la organización y como directivo y la tendencia a iniciar cambios estratégicos, tanto desde el punto de vista de la pertenencia individual de los miembros del equipo directivo como la media colectiva. Entre estos cambios estratégicos se encuentran las alianzas. La pertenencia a la organización y al equipo se relacionan positivamente con el aislamiento

de las fuentes externas de información y por lo tanto cabría suponer que se relaciona negativamente con la capacidad del equipo directivo de ser proactivo en la detección de oportunidades de alianzas. Además, una prolongada pertenencia a la organización incrementa el compromiso del directivo con el statu quo establecido. Por el contrario, también si la antigüedad de la pertenencia a la organización es corta, el equipo directivo tiende a estar más abierto a los cambios estratégicos. En los casos que nos ocupan los miembros del equipo directivo del Caso I son los más veteranos en cuanto a la pertenencia al equipo y a la organización con una promedio de 18,1 años. Así, muestran una baja propensión al desarrollo de acuerdos de cooperación. El Caso III muestra una propensión moderada con una media de 11,1 años, mientras que el Caso II sería el más proactivo a las alianzas con la media más baja de 5,5 años. De esta forma podemos afirmar que:

Proposición 3: La antigüedad de los directivos en su pertenencia a la organización y al equipo directivo está inversamente relacionada con la propensión a desarrollar acuerdos de cooperación.

La diversidad en la antigüedad en el equipo y en la empresa ha estado relacionada con una mayor propensión a desarrollar acuerdos de cooperación. Sin embargo, al contrario de lo que ocurre al analizar la antigüedad media del equipo, cuando profundizamos en la **diversidad en la antigüedad** del equipo directivo los resultados son contradictorios. Los Casos I y III son los que manifiestan una mayor diversidad, sin embargo su orientación hacia los acuerdos es dispar. La baja orientación del Caso I se podría explicar por el efecto negativo que provoca el miembro más antiguo y con mayor poder. Sin embargo, el Caso II es la empresa más activa de las tres pero tiene un nivel de diversidad moderado en la antigüedad. Así, planteamos la siguiente propuesta:

Proposición 4: La diversidad en la antigüedad de los directivos en la empresa y en el equipo directivo, no está directamente relacionada con la propensión a establecer acuerdos de cooperación.

En referencia a la experiencia funcional que el directivo haya desarrollado previamente al puesto que tiene en la actualidad, los directivos del Caso II son los que

ofrecen una mayor diversidad en este ámbito así como muestran que han tenido un mayor número de experiencias funcionales diferentes a la actual, seguidos de los del Caso III y I respectivamente. La diversidad en la experiencia funcional promueve la innovación, inhibe el pensamiento de grupo e incentiva los acuerdos de alianzas. Por lo que respecta a las experiencias profesionales de los directivos en otros sectores diferentes al actual, aquí los directivos de los Casos II y III muestran un mismo nivel de conocimientos por delante de los directivos del Caso I. Así, en los casos que nos ocupan, los directivos de la empresa II son los más activos en los acuerdos de cooperación seguidos de la empresa III y por último los de la empresa I. En este sentido podemos afirmar que:

Proposición 5: Los equipos directivos cuyos miembros tienen una mayor y variada experiencia tanto funcional como sectorial, son más propensos a establecer acuerdos de cooperación.

Tanto el nivel educativo como el tipo de educación que un individuo ha recibido influyen sobre su capacidad cognitiva, en la receptividad hacia la innovación y en su capacidad de procesar información y discriminar entre variedad de estímulos. Además los individuos con elevados niveles de formación son conscientes y receptivos a la necesidad de cambios en la estrategia corporativa. Adicionalmente, la formación en ciencia e ingeniería está positivamente relacionada con los cambios en la estrategia corporativa. Entre estas estrategias corporativas están las alianzas por lo que serán más favorables a iniciar alianzas. En los casos analizados se observa que los equipos directivos con mayor nivel formativo como son el Caso II y III, tienen mayor tendencia a la búsqueda de acuerdos de cooperación que los directivos del Caso I cuyos miembros tienen un nivel formativo inferior. Además, hay más directivos en los Casos II y III que han recibido formación en Ingeniería. Así, planteamos las siguientes proposiciones:

Proposición 6: Los equipos directivos con mayores niveles formativos son más propensos al establecimiento de acuerdos de cooperación.

Proposición 7: Los equipos directivos con mayores niveles formativos en materias de Ingeniería son más propensos al establecimiento de acuerdos de cooperación.

Conclusiones relativas a la existencia de líneas de falla en los equipos.

La teoría de las líneas de falla afirma que la coincidencia y alineación de las características demográficas de los miembros de un equipo provoca la formación de subgrupos cuyos miembros comparten una serie de atributos que incitarán al desarrollo de ciertos comportamientos entre ellos y respecto al resto de miembros del equipo. Sin embargo, esta lógica relacional, en su mayoría, no tiene lugar en los casos analizados. Los entrevistados se alojan junto con miembros distintos a los que el índice de falla teórico revela. Esta forma de agruparse responde a lo que podríamos denominar como Falla Cognitiva. Esta línea de falla recoge las relaciones reales entre los miembros del equipo directivo. Así, resume la forma y frecuencia de relacionarse, la comunicación y la coincidencia o no de los puntos de vista de los directivos. En los tres casos estudiados la Falla de Facción o Familiar coincide plenamente con la Falla Cognitiva, reflejando que la forma en que los directivos se agrupan de acuerdo a sus relaciones tiene una total coincidencia con la agrupación que implica su pertenencia o no a la familia. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la Falla Teórica que solamente en el Caso II coincide con las otras dos líneas de falla.

Adicionalmente los directivos también ven a los demás agrupados de forma diferente a como el índice teórico establece, observándose ciertas asimetrías en la percepción de sus relaciones. Al tratar de explicar estos hechos, quizás uno de los componentes a considerar sea la percepción subjetiva que los directivos tienen de las relaciones que les afectan a sí mismos, así como su percepción de las relaciones establecidas entre los demás miembros del equipo. La apariencia con la que puede estar envuelto el comportamiento del directivo debido al interés de mantenerse neutro o alinearse con otros, ante el planteamiento de diversas opciones estratégicas por la presencia de un superior, también influye en como se definen las relaciones.

Otro aspecto a considerar es el que se refiere a la posible existencia de relaciones personales fuera del ámbito del trabajo que influyan sobre las relaciones dentro del

equipo directivo. Además, los intereses ocultos y el querer gustar a los demás también pueden estar detrás de esta percepción. Así, se observa que el directivo con mayor poder (Director General) suele manifestar que su relación con el resto de directivos es buena, se comunica de forma habitual y coincide en sus puntos de vista con los demás directivos del equipo sin mostrar ningún tipo de diferencia o preferencia tanto positiva como negativa en sus relaciones con el grupo. Quizás su posición de responsabilidad y papel moderador le obliga a adoptar una posición neutral cuando explica cómo son sus relaciones con los demás.

Todos estos efectos también se observan cuando medimos las relaciones del equipo a través de la falla de facción, aunque en este caso las divergencias son menores. Recordemos que la falla de facción en la empresa familiar se evidencia entre los directivos que son miembros de la familia y los que no lo son. Los miembros de la familia comparten cultura, valores y normas heredadas de sus antecesores, además de una probable educación común. Los miembros de la familia comparten el vínculo emocional hacia la empresa que les hace identificarse con la organización. Sin embargo los componentes del equipo directivo no familia poseen un sentimiento común de exclusión o de no pertenencia a la familia. Cuando el grupo percibe que existe una falla de facción significativa, éste se divide en subgrupos o facciones. Este hecho implica que la falla pasa a ser activa motivado por la toma de conciencia por parte del grupo de las similitudes y diferencias entre sus miembros y por lo tanto de la división en subgrupos. En los casos estudiados, parece que la falla de facción describe mejor el patrón de comportamiento relacional entre los miembros del equipo directivo que la falla teórica. Las variables demográficas no recogen de una forma correcta el concepto de relación, consenso, comunicación y conflicto. Sin embargo, las variables intangibles como por ejemplo los valores y expectativas recogen mejor el espíritu del concepto y pueden moderar de un modo relevante el efecto de la falla. Si éstas fueran incluidas en su cálculo, reducirían la fortaleza de la falla a tenor de su tendencia en los casos estudiados. El problema reside en la dificultad para ser estudiadas y evaluadas. Además, las fallas teóricas y de facción tampoco permiten alinear de forma clara a los directivos en relación a algunas otras variables que pueden resultar clave en cuanto al planteamiento frente a las alianzas. Quizás no todas las dimensiones deberían pesar lo

mismo en la configuración de las fallas teóricas. La dificultad reside en cómo evaluar y redistribuir los pesos de las variables.

En la siguiente Tabla 22 se aprecian los subgrupos de directivos creados a tenor de la Falla Teórica, la Falla de Facción Familiar y las relaciones reales o Falla Cognitiva descritas por el equipo.

Tabla 22. Comparativa entre las líneas de Falla Teórica, de Facción y Cognitiva de los equipos directivos.

	Caso I	Caso II	Caso III
Falla Teórica	1-4 / 2-3	1-2 / 3-4	1-3 / 2-4
Falla de Facción	1-2 / 3-4	1-2 / 3-4	1-4 / 2-3
Falla Cognitiva	1-2 / 3-4	1-2 / 3-4	1-4 / 2-3

Fuente: Elaboración propia

El concepto de falla debe ser refinado y puesto en cuestión, o al menos debe considerarse qué tipo de contextos, variables y estructuras de relación moderan el efecto de la falla teórica o de facción. En cualquier caso esta disonancia entre el patrón de relaciones que señalan las líneas de falla, tanto la de facción como la teórica, no se ajustan a las relaciones reales que se dan en los casos estudiados, por lo que nos da pie a plantear la siguiente proposición:

Proposición 8: Las líneas de falla teóricas no reflejan la riqueza de las relaciones y no incorporan aspectos difícilmente cuantificables o identificables, los cuales pueden tener influencia en dichas relaciones y en la validez de la teoría.

Conclusiones sobre factores o variables que moderan los efectos de las líneas de falla.

La incorporación de otros aspectos se hace fundamental a la hora de explicar las diferencias existentes entre las relaciones manifestadas por los directivos y la alineación que proponen las líneas de falla. Por ejemplo, el papel de las **variables moderadoras** que a pesar de que siempre han estado en el punto de mira de los estudiosos, quizás no se les haya dado la importancia debida. Si bien es cierto que la cuantificación de estas variables es compleja, deberían ser incorporadas al modelo en mayor o menor medida.

Generación fundadora.

La generación fundadora no es propensa a la toma de decisiones arriesgadas que puedan mermar sus activos. Esta aversión al riesgo o “loss aversion” se acentúa cuando el fundador coincide con la figura del Director General. Así, se produce una preservación del SocioEmotional Wealth (SEW) por parte de los directivos familia y de los directivos no familia cuando los no familiares se han impregnado de la cultura y valores de la familia propietaria a lo largo del tiempo y han tenido una falta de experiencias diferentes en otras organizaciones. En el Caso I se dan estas condiciones y así, se aprecia que las orientaciones y preferencias de los directivos con más poder (DG) moderan las iniciativas de otros directivos menos influyentes provocando una inhibición hacia las alianzas en el resto del equipo. Sin embargo, en los Casos II y III una nueva generación ha tomado el control sobre la compañía y potencia la orientación hacia los acuerdos de cooperación. Así, cuando la nueva generación entra en la dirección de la compañía impregna al equipo directivo de su orientación al emprendimiento, propiciando además mayor diversidad entre sus miembros. Además, la falta de experiencias negativas en alianzas, anima al equipo directivo a proponer más acuerdos sin reparar demasiado en las potenciales consecuencias negativas que puede comportar. La ausencia de la generación fundadora en la gestión y el control de la empresa, que suele mostrar una tendencia conservadora a la toma de riesgos y a preservar sus activos, facilita esta tendencia de los más jóvenes.

Proposición 9: Los efectos de las líneas de falla y de la diversidad en el equipo directivo sobre la orientación a la cooperación se ven moderados por la participación de la generación fundadora en el equipo de dirección.

Proposición 10: Los efectos de las líneas de falla y de la diversidad en el equipo directivo sobre la orientación a la cooperación se ven moderados por la participación de la nueva generación en el equipo de dirección.

El papel moderador del líder y CEO.

En el campo de las empresas familiares el papel del líder, la antigüedad del CEO y su edad, son aspectos a tener en cuenta ya que en la mayoría de los casos coinciden con un

miembro de la familia. Si además, estamos hablando de PYMES, este hecho se agudiza por la especial relevancia que el CEO tiene dentro de la estructura. Así, aumenta su influencia sobre el resto del equipo, si además se trata de uno de los propietarios y que sin duda influye en las relaciones globales que se dan dentro del equipo directivo. En los casos estudiados estas variables se condensan en una sola figura, potenciando su influencia y sus efectos sobre el resto de variables, moderadoras o no. Puede inhibir la capacidad crítica de otros miembros del equipo, su aportación de ideas y la discusión constructiva quizás por temor a las consecuencias. Por el lado positivo puede mitigar el conflicto y transmite su inquietud por las alianzas al resto de miembros del equipo. Además, puede actuar como polo de atracción del resto de relaciones por interés o conveniencia de los directivos no familiares, distorsionando el verdadero entramado de relaciones entre el resto de directivos. En los tres casos estudiados se observa este efecto aunque con mayor claridad en el Caso I.

Proposición 11: Los efectos de la diversidad en el equipo directivo sobre la orientación a la cooperación se ven moderados por la actitud del CEO hacia la misma, especialmente en empresas familiares con CEO familiar.

Involucración de la familia en el equipo directivo.

La pertenencia de los miembros de la familia al equipo directivo puede distorsionar los efectos que la línea de falla pueda tener sobre el equipo directivo no familia. Es decir, que la hipotética falla dentro del grupo formado por miembros del equipo directivo no familia no aparezca o se vea menguada debido a que los managers que no pertenecen a la familia, pueden o no compartir experiencias profesionales similares pero poseen un sentimiento común de exclusión de la familia que ejerce el control. Este sentimiento común les puede convertir en un grupo más homogéneo. Sus efectos no solamente alteran las consecuencias de las líneas de falla si no que también puede influir en cómo el resto de variables moderadoras modulan los efectos de las líneas de falla. La participación de la familia en el equipo directivo mejora la cohesión del equipo al compartirse el conocimiento estratégico pero frena el cuestionamiento de ideas por lo miembros que no pertenecen a la familia, lo cual inhibe la discusión constructiva. En los

tres casos que nos ocupan existe la participación de la familia en un porcentaje del 50% respecto a los miembros no familia.

Proposición 12: La pertenencia de la familia al equipo directivo modela los efectos de las líneas de falla y de la diversidad sobre la orientación hacia la cooperación del equipo directivo.

Capacidad autocrítica.

Otra explicación a la baja incidencia que la línea de falla, tanto teórica como de facción, tiene sobre el comportamiento del equipo podría estar basado en la elevada comunicación, objetivos familiares compartidos, elevada autonomía en la elaboración de tareas manifestada y la baja profesionalización de los equipos directivos en los tres casos que nos ocupan. Estos aspectos contribuyen a una menor capacidad crítica, la no aparición de puntos de vista divergentes y menor discusión, y por lo tanto a la inhibición en la aparición de conflictos en el seno del equipo. Podríamos decir que estos elementos influyen negativamente en la aparición de reflexividad en el seno del equipo directivo.

Proposición 13: La reflexividad en el equipo directivo modera el efecto de las líneas de falla y de la diversidad sobre la orientación hacia la cooperación del equipo directivo.

Factores del entorno / Situación financiera.

La actitud de los directivos en referencia a la posibilidad de iniciar acuerdos de cooperación puede verse afectada por la necesidad financiera de la empresa en un determinado periodo. Este componente se aprecia en el Caso III. Es decir, se trata de un factor que puede adulterar la orientación hacia la cooperación del equipo directivo, ofreciendo una falsa apariencia que no corresponde con la realidad o voluntad del directivo. La mala situación financiera provocada o bien por el contexto económico o por una mala gestión en el pasado, puede distorsionar los resultados del análisis. Además, este componente económico – financiero actúa como neutralizador de las variables moderadoras o puede potenciar otras como por ejemplo el papel del CEO que consciente de esta situación, empuja al resto del equipo hacia el establecimiento de

acuerdos como vía fundamental de la supervivencia de la empresa. Si al papel del CEO se le une el papel de miembro de la familia y propietario, este incentivo se agudiza aún más, al tratar de preservar el patrimonio familiar depositado en la mayoría de los casos en la empresa que dirige. Así, nos preguntamos si ¿existen factores que puedan moderar los efectos de la diversidad y las líneas de falla sobre la orientación a las alianzas del equipo directivo?

Proposición 14: La situación financiera de la empresa modera los efectos de las líneas de falla y de la diversidad sobre la orientación hacia la cooperación del equipo directivo.

Valores y cultura heredados

En las empresas familiares medianas y pequeñas en donde la figura del CEO y propietario pueden converger y además, el tamaño del equipo directivo es reducido, la capacidad de los directivos para hacer prevalecer sus criterios u opiniones se ve claramente inhibida por la autoridad del CEO. Además, las líneas de falla de facción familiar refleja mejor las relaciones reales entre los directivos. Por lo tanto la capacidad de influencia de la familia sobre el comportamiento del equipo directivo es superior a la que pueda ejercer la alineación de las variables demográficas ya que hay aspectos difícilmente cuantificables que tienen más peso que el resto de variables.

El efecto de la cultura y valores heredados, por parte de los miembros de la familia que dirigen la empresa, pueden moderar los efectos que producen las líneas de falla así como la diversidad sobre la visión y orientación a cooperar. En el Caso II, estos efectos son apreciables en la nueva generación al mando de la empresa que ha heredado la orientación a la cooperación de sus antecesores mitigando en parte los efectos de las líneas de falla. En este sentido afirmamos que:

Proposición 15: La cultura y valores familiares heredados por las nuevas generaciones moderan los efectos de las líneas de falla y de la diversidad sobre la visión y orientación hacia la cooperación del equipo directivo.

La influencia de las variables demográficas y cómo éstas se encuentran ponderadas son clave a la hora de analizar el perfil del equipo directivo y de como éste influye en

las decisiones estratégicas de la empresa. A su vez, las variables moderadoras pueden establecer con qué fuerza las variables demográficas actúan o influyen sobre la configuración de los perfiles del equipo directivo y sobre sus decisiones. En definitiva, es evidente el papel fundamental que desarrollan las variables moderadoras en su influencia sobre las relaciones, la diversidad y las líneas de falla. Así, deberían ser incorporadas al modelo de una forma más precisa y objetiva.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha pretendido poner de relieve la importancia que tienen los efectos de la diversidad demográfica del equipo directivo de una empresa familiar sobre la orientación del propio equipo hacia los acuerdos de cooperación. Teniendo esto presente, se ha planteado la pregunta de ¿cómo afecta la diversidad en los equipos directivos de las empresas familiares a la orientación hacia la cooperación?

Se puede afirmar que la empresa familiar ha sido una alternativa no sólo de empleo, sino de aprovechamiento de las estructuras familiares para generar emprendimientos productivos asociados a factores de confianza, que facilitan las actividades de financiación e inversión orientadas a generar procesos empresariales y a desarrollar estrategias como la cooperación. Esto se logra gracias a la explotación de lo que se ha denominado el capital familiar, entendido como la acumulación del trabajo de una familia que lleva a la generación de condiciones para emprender y mantener una empresa y también representa la acumulación de condiciones que facilitan la unión y el trabajo por unos objetivos compartidos. Así, como primer objetivo específico se ha realizado un repaso de la literatura que hace referencia a la empresa familiar, a su comportamiento estratégico a través de los principales enfoques y a sus peculiares características como son su vocación de permanencia, su aversión al riesgo y la gran influencia del lobby denominado “familia”.

Los acuerdos de cooperación forman parte del abanico de posibles decisiones estratégicas que toma una empresa a lo largo de su existencia. Las empresas familiares suelen tener un tamaño medio reducido lo cual hace que sean carentes en determinados recursos. Una forma de acceder a estos recursos es a través de los acuerdos de cooperación con otras empresas. No obstante en los últimos tiempos y empujadas, entre otros, por el fenómeno de la globalización, las organizaciones y la comunidad científica han otorgado a esta opción estratégica una importancia mayor si cabe. Las cada vez mayores presiones competitivas hacen que la alianza se convierta en una respuesta eficaz siempre que la firma sea capaz de aprovechar sus beneficios y evitar sus peligros. Para poder cooperar, en primer lugar hay que tener la intención de hacerlo. Además de la intención de cooperar, una empresa debe ser capaz de llevarlo a cabo sin correr los riesgos inherentes que comporta, como son el riesgo al oportunismo o a malgastar

recursos de forma innecesaria. En este análisis de la capacidad de cooperar se ha mostrado que este trabajo contribuye a la literatura sobre alianzas y equipos directivos, pues constituye el primer esfuerzo existente, hasta donde alcanza nuestro conocimiento, por identificar las rutinas clave de la capacidad de gestionar alianzas y asociarlas teóricamente a las características de los directivos que pueden promover o limitar la existencia de estas rutinas o prácticas. Precisamente aquí, el equipo directivo como piedra angular del proceso decisorio juega un papel fundamental. La libre circulación de personas en algunos espacios geográficos y económicamente relevantes (Unión Europea) ha provocado que los equipos sean cada vez más diversos. Por lo tanto, gestionar adecuadamente la diversidad se está convirtiendo en una tarea fundamental para las compañías. Así, el estudio del perfil y la comprensión del funcionamiento de un equipo se han convertido en materia básica del conocimiento sobre alianzas. Los directivos son los actores más poderosos en la organización y en una empresa familiar también estarán influenciados por la familia propietaria. Además, las características demográficas del equipo directivo influirán en las rutinas organizativas determinantes en el desarrollo de las alianzas. En este sentido, se ha analizado la influencia que las variables demográficas responsables de la diversidad tienen sobre el equipo directivo. Así, otra de las preguntas a las que hemos tratado de responder es ¿cómo influyen las características demográficas del equipo directivo sobre las rutinas organizativas que determinan la capacidad de cooperar?

Cuando hablamos de rutinas o prácticas nos referimos a la capacidad relacional, adaptabilidad o flexibilidad, aprendizaje, coordinación y la proactividad. Precisamente sobre ésta última, la proactividad u orientación a la cooperación, gira nuestro trabajo.

Parece que están comúnmente aceptados los beneficios que aporta la diversidad a la performance del equipo directivo. En términos generales se puede afirmar que la diversidad acelera los cambios en la firma, aumenta la proactividad, facilita tanto la innovación, como la toma de decisiones y la resolución de problemas. Sin embargo, también parecen evidentes los efectos negativos que la diversidad puede aportar, como por ejemplo la reducción de la integración social y la disminución en la frecuencia de comunicación dentro del grupo disminuyendo su cohesión. En cualquier caso la fuerza resultante que se desprende del choque entre las ventajas e inconveniente de la

diversidad no es fácil de calibrar. De hecho, no existe acuerdo entre los estudiosos sobre cuál es el resultado y la magnitud del efecto final que la diversidad provoca sobre la performance del equipo directivo. Para entender mejor el efecto que la diversidad provoca sobre el comportamiento del equipo directivo, en el presente trabajo hemos estudiado a las variables demográficas que conforman la diversidad y son: edad, antigüedad en la organización y equipo directivo, formación (nivel y tipo), experiencia funcional y función actual del directivo. Adicionalmente y debido a que estamos estudiando las empresas familiares, también se ha tenido en cuenta la pertenencia a la familia por parte de los miembros del equipo directivo. No obstante, el estudio no sería completo si no consideráramos que los individuos poseen múltiples identidades y representan esas identidades simultáneamente en lugar de una a una. Como consecuencia aparece el concepto de *Línea de Falla* o *Falla Teórica*.

La línea de falla está estrechamente ligada con la diversidad y se define como la hipotética línea que divide a un grupo en subgrupos no solapados basados en las características demográficas individuales. Si bien, la existencia de una falla puede tener efectos positivos sobre el comportamiento y resultados del equipo directivo, la mayoría de investigaciones sobre esta temática arrojan efectos negativos. Así, puede afectar negativamente a la comunicación interna del grupo, promueve el conflicto emocional y de tareas, aminora la cohesión, disminuye la calidad de las decisiones y la capacidad de aprendizaje. En todo caso, estos efectos negativos pueden variar en intensidad dependiendo de la fuerza de la falla y del tipo de falla que acontezca. Por ejemplo, una falla débil incrementa la exploración de los problemas desde diferentes perspectivas sin que la comunicación entre los subgrupos formados se vea excesivamente perjudicada. Asimismo, una falla en la formación del TMT (heterogeneidad en la educación de sus miembros) no influye negativamente en el funcionamiento del equipo. Adicionalmente, y muy relacionado con la empresa familiar, debemos destacar el concepto de *Falla de Facción* que agrupa a los individuos de acuerdo a su pertenencia a alguna facción por la coincidencia de algún elemento en común, como por ejemplo, la pertenencia a la misma familia. La coincidencia en la forma en que la falla teórica agrupa a los individuos y como lo hace la falla de facción, provoca que los efectos de ambas se multipliquen. El concepto de *Falla Cognitiva* nos ayudará a entender y explicar mejor cómo y por qué

los individuos se agrupan o no, de una determinada manera. Podemos describir a la falla cognitiva como aquella que agrupa a los individuos de acuerdo a su nivel de relación, comunicación y coincidencia en sus puntos de vista. En definitiva, se trata de aquella falla que refleja las relaciones reales entre los miembros del equipo directivo. La coincidencia de la falla de facción y la falla cognitiva puede debilitar los efectos de la falla teórica. Por el contrario, la coincidencia de la falla teórica con la falla de facción y adicionalmente con la falla cognitiva, acentuará los efectos de la falla teórica y de facción. Se observa que en los casos estudiados, la falla de facción o falla familiar coincide plenamente con la falla cognitiva y solo en uno de ellos además con la falla teórica.

Así, en las empresas analizadas se observa que la falla teórica no agrupa a los miembros del equipo de la misma forma que lo hace la falla cognitiva. En otras palabras, la falla teórica no refleja las relaciones reales entre los miembros del TMT ni incorpora aspectos difícilmente cuantificables o identificables que influyen en dichas relaciones. Por lo tanto, no es evidente que las variables demográficas estudiadas influyan de manera aislada y determinante o que marquen de forma definitiva el comportamiento del TMT y, en concreto, por lo que se refiere a su orientación a la cooperación. Creemos que las variables moderadoras son realmente las decisivas en el comportamiento del equipo directivo y además sus efectos se acentúan en el caso de las empresas familiares donde la familia participa en el TMT en posiciones de poder como es la del CEO. En este sentido, la fuerza de algunas variables moderadoras podría prevalecer sobre cualquier otra variable o incluso sobre los efectos de la diversidad y la falla. En concreto cuando la figura del CEO coincide con la del líder y además pertenece a la familia propietaria, éste podría ejercer su influencia de manera absoluta sobre el resto del equipo directivo. Otra de las variables que pueden ser determinantes y modelan el comportamiento del TMT es la influencia de la situación financiera negativa de la empresa, que puede obligar a modificar la percepción del TMT sobre los acuerdos de cooperación y favorecer su orientación positiva hacia las alianzas como una forma de supervivencia.

En este sentido, la conjugación de las variables moderadoras y demográficas, modelan la visión y grado de orientación individual de los componentes del equipo

directivo. En concreto las que se perciben como las más influyentes son la edad, formación, experiencias pasadas en alianzas, la orientación del TMT a los valores y cultura de la familia y la situación financiera de la empresa.

El estudio empírico realizado se ha basado en una serie de entrevistas a directivos que pueden o no haber participado en acuerdos de colaboración. El estudio se ha realizado desde un punto de vista meramente exploratorio con el objetivo de contrastar con la realidad las implicaciones teóricas obtenidas a través del repaso bibliográfico e introducir proposiciones que puedan ser contrastadas en futuras investigaciones. Los resultados empíricos nos demuestran que los miembros del equipo se agrupan y agrupan a los demás miembros en subgrupos que no corresponden con lo que revela el índice *Fau* o falla teórica. Algunas de las explicaciones pueden estar originadas en el componente subjetivo de cómo los miembros del equipo interpretan sus relaciones con los demás, así como las relaciones del resto. De ahí que surja el concepto de falla cognitiva.

Proponemos que a partir de esta exploración preliminar y de la reflexión realizada, se efectúen estudios empíricos cuantitativos que permitan comprender cómo podemos aprovecharnos de los beneficios de la diversidad y al mismo tiempo evitar los efectos negativos de la aparición de las líneas de falla o que al menos estos efectos se presenten de forma débil, a través de modificaciones o ajustes en la composición de los equipos directivos y de sus características.

En concreto algunas líneas de investigación podrían profundizar en el análisis de las variables moderadoras y en concreto nos referimos al entorno y su influencia en la situación financiera de la empresa que puede ser determinante en la orientación a la cooperación del equipo directivo en la búsqueda de la supervivencia de la organización. También en los efectos que los factores psicológicos provocan sobre la orientación a cooperar y en concreto en cómo la experiencia negativa en alianzas del pasado del TMT puede influir de forma definitiva en la visión y grado de proactividad hacia la cooperación en el presente. Adicionalmente, el desarrollo del enfoque cognitivo puede ser una forma de profundizar en la denominada falla cognitiva, y en sus efectos cuando coincide con otras fallas como la falla teórica y la falla de facción. Se ha observado la aparición con fuerza de grupos formados por un solo miembro que además exhibían

cierto grado de aislamiento. Sería interesante profundizar en este tipo de distribución del equipo directivo que podría darnos las claves de determinados comportamientos que quizás grupos formados por al menos 2 miembros no nos ofrecen.

El presente estudio no está exento de limitaciones como que la información recogida y analizada proviene de unas empresas de tamaño reducido, lo cual implica que el equipo directivo también sea reducido. Así, las empresas estudiadas son del tipo SME (medianas y pequeñas empresas) que quizás se rijan por parámetros no coincidentes con los que predominan en el comportamiento de las grandes corporaciones referenciadas en la mayor parte de la literatura que se aporta en este trabajo. Por lo tanto, no podemos afirmar que nuestros resultados hayan proporcionado una visión completa de los problemas que rodean el comportamiento del equipo directivo así como de su orientación a las alianzas. Aunque entendemos que el modelo Fallas es una buena aproximación al problema de la diversidad y que permite la obtención de un índice *Fau* a partir del cual obtener conclusiones, quizás debiera ser revisado en profundidad ya que consideramos que no todas las variables demográficas deberían tener el mismo peso. Existe un claro componente subjetivo en la valoración que los directivos hacen de las relaciones propias con los demás directivos y en la valoración de las relaciones que mantienen los demás entre ellos, según su visión. Pueden existir otras características directivas no consideradas que puedan tener también influencia en la capacidad de gestión de alianzas. Así, por ejemplo en una empresa familiar, la capacidad de decisión del equipo directivo puede verse influida por el poder que el grupo familiar ejerza sobre la gestión de la compañía. Por otro lado, en una multinacional, cabe la posibilidad de que existan grupos de poder derivados de la estructura de capital o que, en determinados sectores, la influencia de los directivos se vea limitada porque la industria deja escaso o ningún margen de discrecionalidad directiva. Se ha pretendido estudiar las variables demográficas más reseñadas en la literatura aunque podrían añadirse otras como las psicológicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. *Strategic Management Journal*, 21(3), 317-343.
- Alchian, A.A. y Woodward, S. (1988). The Firm is Dead; Long Live the Firm a Review of Oliver E. Williamson's the Economic Institutions of Capitalism. *Journal of Economic Literature*, 26(1), 65-79.
- Allen, T. y Cohen, S. (1969) Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 12-19.
- Alliance Analyst (1998). Measuring alliance performance. Philadelphia, PA. Ed. NewCap Communications.
- Alutto, J.A. y Hrebiniak, L.G. (1975). Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study of managers graduating from engineering and MBA programs. En *Academy of Management meetings*, New Orleans.
- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Anand, B.N., y Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? the case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Anand, J., Oriani, R., y Vassolo, R.S. (2010). Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change. *Organization Science*, 21(6), 1213-1232.
- Ancona, D.G. y Caldwell, D.F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Anderson, A.R., Jack, S.L. y Dodd, S.D. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Anderson, S.W., Christ, M.H., Dekker, H.C. y Sedatole, K.L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36-53.
- Argyris, C. y Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA. Ed. Addison – Wesley.
- Ariño, A. y de la Torre, J. (1998). Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.
- Ariño, A., Ragozzino, R. y Reuer, J. (2008). Alliance dynamics for entrepreneurial firms. *The Journal of Management Studies*, 45(1), 147.
- Arregle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P. (2005). The development of organizational social capital and its performance implications: Insights from family firms. *Unpublished Manuscript. Australian Graduate School of Management*.
- Arregle, J., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Arruñada Sánchez, B. (1991). *Economía de la empresa: Un enfoque contractual*. Barcelona. Ed. Ariel.
- Arruñada Sánchez, B. (1998). *Teoría contractual de la empresa*. Madrid. Ed. Marcial Pons.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Astrachan, J.H. (2003). Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 567-572.
- Astrachan, J.H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.
- Astrachan, J.H. y Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.
- Astrachan, J.H., Klein, S.B. y Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

- Athanassiou, N., Crittenden, W.F., Kelly, L.M. y Márquez, P. (2002). Founder centrality effects on the mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139-150.
- Baker, W.E. (1984). The social structure of a national securities market. *American Journal of Sociology*, 89(4), 775-811.
- Baker, W.E. (2000). Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks. San Francisco, CA. Ed. Jossey-Bass Inc. Pub.
- Bantel, K.A. y Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
- Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Barley, S.R., Freeman, J. y Hybels, R.C., (1992). Strategic alliances in commercial biotechnology. En Nohria, N., Eccles, R.G. (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, form and action*, 311-347 Boston. Ed. Harvard Business School Press.
- Barney, J.B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict? *Academy of Management Review*, 15(3), 382-393.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Barsade, S.G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Bartel, C.A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379-413.
- Basu, N., Dimitrova, L., y Paeglis, I. (2009). Family control and dilution in mergers. *Journal of Banking and Finance*, 33(5), 829-841.
- Baughn, C.C., Denekamp, J.G., Stevens, J.H. y Osborn, R.N. (1997). Protecting intellectual capital in international alliances. *Journal of World Business*, 32(2), 103-117.
- Bechky, B.A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.
- Becker, G.S. y Murphy, K.M. (1992). The division of labor, coordination costs, and knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(4), 1137-1160.
- Becker, M.H. (1970). Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the diffusion model. *American Sociological Review*, 35(2), 267-304.
- Benveniste, G. (1987). Professionalizing the organization: Reducing bureaucracy to enhance effectiveness. San Francisco, CA. Ed. Jossey-Bass Inc Pub.
- Berent-Braun, M.M. y Uhlaner, L.M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103-119.
- Berger, P.L. y Luckmann, T. (1993). La construcción social de la realidad. Buenos Aires. Ed. Amorrortu.
- Berle, A.A. y Gardiner, C. (1932). Means, the modern corporation and private property. New York. Ed. Commerce Clearing House.
- Berrone, P. Cruz, C. y Gómez-Mejía, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L.R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.
- Bettinazzi, E.L.M. (2014). Stakeholder orientation and acquisition performance. Bocconi University, Working paper.

- Bettinazzi, E.L.M. y Zollo, M. (2015). Stakeholder engagement and organizational experiential learning: Evidence from M&A activities. Paper presented at DRUID15, Rome (Italy).
- Beugelsdijk, S., Noorderhaven, N.G. y Koen, C.I. (2003) Organizational culture, alliance capabilities and social capital. Proceedings of the Social Capital Workshop. Tilburg University, Netherlands.
- Beverland, M. y Bretherton, P. (2001). The uncertain search for opportunities: Determinants of strategic alliances. *Qualitative Market Research*, 4(2), 88-99.
- Bezrukova, K., Jehn, K.A., Zanutto, E.L. y Thatcher, S.M. (2009). Do workgroup faultlines help or hurt? A moderated model of faultlines, team identification, and group performance. *Organization Science*, 20(1), 35-50.
- Bezrukova, K., Thatcher, S.M., Jehn, K.A. y Spell, C.S. (2012). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 77-92.
- Bierly, P.E. y Kessler, E.H. (1998). Governance of interorganizational partnerships: A comparison of US, European and Japanese alliances in the pharmaceutical industry. En Nixon, R.D. (Ed.) *Managing Strategically in an Interconnected World*. Brisbane. Ed. John Willey & Sons.
- Bigné, A. (1999). La empresa familiar: Retos de futuro. Valencia. Ed. Fundación Generalitat Valenciana.
- Binacci, M., Peruffo, E. y Oriani, R. (2013). *TMT diversity at work. the role of non family managers in family business: Results from a survey*. Tesis doctoral. Department of Business and Management. Università Guido Carli, Roma (Italia).
- Birkinshaw, J. (2001). Making sense of knowledge management. *Ivey Business Journal*, 65(4), 32-36.
- Blau, P.M. (1977). Inequality and composition: A primitive theory of social structure. New York. Ed. Free Press.
- Bleeke, J. y Ernst, D. (1991) The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, 69 (6), 127-135.
- Bleeke, J. y Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, 73(1), 97-105.
- Block, J.H. (2011). How to pay nonfamily managers in large family firms: A Principal—Agent model. *Family Business Review*, 24(1), 9-27.
- Block, J.H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265.
- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 213-236.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 3, 123-140.
- Boone, C. y Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. En J.G. Richardson (ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Connecticut. Ed. Greenwood Press.
- Bourgeois, L.J. y Eisenhardt, K.M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34(7), 816-835.
- Boyne, G.A. y Meier, K.J. (2009). Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society*, 40(8), 799-824.
- Breton-Miller, L. y Miller, D. (2006). Why do some family businesses Out-Compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Brewer, J. y Hunter, A. (1989). Multimethod research: A synthesis of styles. Newbury Park CA. Ed. Sage Publications.
- Brewer, M.B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324.
- Bryman, A. (1990). Quantity and quality in social research. London. Ed. Unwin Hyman.

- Buckley, P. y Casson, M. (1988). A theory of cooperation in international business'. En Contractor, F. y Lorange, P.(Eds). *Cooperative strategies in international business*. Washington DC. Ed. Lexington Books.
- Bunderson, J.S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal*, 46(4), 458-474.
- Bunderson, J.S. y Sutcliffe, K.M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 875-893.
- Burgers, W.P., Hill, C.W.L. y Kim, W.C. (1993). A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. *Strategic Management Journal*, 14(6), 419-432.
- Burt, R.S. (1982). *Toward a structural Theory of Action*. New York. Ed. Academic Press.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York. Ed. Academic Press.
- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Perez, P. y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Calder, B.J. (1994). Qualitative Marketing Research. En Bagozzi, R.P. (Ed.) *Principles of Marketing Research*. Oxford. Ed. Blackwell Publishers, 50-72.
- Camerer, C. y Knez, M. (1996) Coordination, organizational boundaries and fads in business practices. *Industrial and Corporate Change*, 5(1), 89-112.
- Camerer, C. y Knez, M. (1997) Coordination in organizations: a game theoretic perspective. En Shapira, Z. (Ed.) *Organizational decision making*. Cambridge: UK. Ed. Cambridge University Press.
- Campion, M.A., Papper, E.M. y Medsker, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452.
- Cannella, A.A., Park, J. y Lee, H. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Cao, M. y Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.
- Carlile, P.R. y Reberich, E.S. (2003). Into the black box: The knowledge transformation cycle. *Management Science*, 49(9), 1180-1195.
- Carlson, R.O. (1972). *School superintendents: Career and performance*. Columbia, Ohio. Ed. Merrill.
- Carlsson, G. y Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 35(4), 710-718.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carpenter, M.A. y Weikel, M.K. (2011). *The handbook of research on top management teams*. Northampton, MA. Ed. Edward Elgar Publishing Inc.
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A. y Sanders, W.G. (2004). Upper Echelons research revisited: Antecedents, elements and consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*. 30(6), 749-778.
- Carpenter, M.A., Sanders, W.G. y Gregersen, H.B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511.
- Carton, A.M. y Cummings, J.N. (2012). A theory of subgroups in work teams. *Academy of Management Review*, 37(3), 441-470.
- Casillas, J.C., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Madrid. Ed. Thomson Paraninfo.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 47(1), 10-23.

- Castaldi, L., Turi, C., Mazzoni, C. y Paoli, A.D. (2015). Antecedents and constituents of alliance management capability: The role of valuable alliance experience and governance mechanisms for learning. *Journal of Management and Governance*, 19(4), 797-823.
- Cataldo, M., y Herbsleb, J.D. (2013). Coordination breakdowns and their impact on development productivity and software failures. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39(3), 343-360.
- Certo, S.T., Lester, R.H., Dalton, C.M. y Dalton, D.R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination. *Journal of Management Studies*, 43(4), 813-839.
- Chan, D. (2000). The development of the airline industry from 1978 to 1998: A strategic global overview. *The Journal of Management Development*, 19(6), 489-514.
- Chandler, A.D. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial competition. Cambridge, MA. Ed. Harvard Business School,
- Channon, D. (1979) Leadership and corporate performance in the service industries. *Journal of Management Studies*, 16(2), 185-201.
- Chen, M. y MacMillan, I.C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance. Part I. *Journal of Management Studies*, 11(3), 175-189.
- Chirico, F. (2008). *Improving the long-run survival of family firms: Knowledge-management and source-shedding processes*. Tesis doctoral. Università della Svizzera Italiana. Lugano (Switzerland).
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chittoor, R. y Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65-79.
- Choi, J.N. y Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 1032-1054.
- Chown, S.M. (1960). A factor analysis of the wesley rigidity inventory: Its relationship to age and nonverbal intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61(3), 491-494.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 4, 1-63.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Steier, L.P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113-130.
- Chrisman, J.J., Steier, L.P. y Chua, J.H. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 935-947.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M.N., Weber, T.J. y Ernst, C. (2009). The challenge of leading on unstable ground: Triggers that activate social identity faultlines. *Human Relations*, 62(11), 1763-1794.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Bergiel, E.B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 355-372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-40.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Kellermanns, F. y Wu, Z. (2011). Family involvement and new venture debt financing. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 472-488.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P. y Rau, S.B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.

- Chua, J.H., Steier, L.P. y Chrisman, J.J. (2006). How family firms solve Intra-Family agency problems using interlocking directorates: An extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 777-783.
- Chung, S., Singh, H. y Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Chwe, M.S. (2001). *Rational ritual: Culture, coordination and common knowledge*. Princeton, NJ. Ed. Princeton University Press.
- Clark, H.H. (1997). *Using language*. Cambridge, MA. Ed. Cambridge University Press.
- Coase, H. (1937). The nature of the firm. En Putterman, L. (Ed.) *La naturaleza económica de la empresa* (1994). Madrid. Ed. Alianza.
- Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Colli, A. y Rose, M.B. (2003). Family firms in comparative perspective. En *Business History Around the World*. Carmbridge, UK. Ed. Cambridge University Press.
- Collins, C.J. y Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Collins, O. y Moore, D.G. (1970). *The organizations makers*. New York:. Ed. Appleton Century Crofts.
- Collins, R. (1971). Functional and conflict theories of educational stratification. *American Sociological Review*, 36(2), 1002-1019.
- Collis, D.J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Colombo, M.G. (2003). Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1209-1229.
- Commons, J.R. (1961). *Institutional economics: Its place in political economy*. Madison, WI. Ed. University of Wisconsin Press.
- Conner, K.R. y Prahalad, C.K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Cox, T.H. Jr. y Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45.
- Craig, J.B., Dibrell, C. y Davis, P.S. (2008). Leveraging Family-Based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Cramton, C. e Hinds, P.J. (2004). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning. *Research in Organizational Behavior*, Vol 26, 231-263.
- Cronin, M.A., Bezrukova, K., Weingart, L.R., y Tinsley, C.H. (2011). Subgroups within a team: The role of cognitive and affective integration. *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), 831-849.
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L.R. y Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89.
- Cruz, C., Justo, R. y De Castro, J.O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: Integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76.
- Cuervo, A. (1999). *The market for corporate control, managerial defences and core shareholders: A comparison of practices*. Working paper s-99-24, Salomon Center, Leonard N. Stern School of Business, New York University.

- Cummings, J.L. y Holmberg, S.R. (2012). Best-fit alliance partners: The use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45(2), 136-159.
- Cyert, R.M., Clarkson, G.P.E. y March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs NJ. Ed. Prentice-Hall International.
- D'Aveni, R.A. (1990). Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1(2), 121-142.
- Daft, R.L. y Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Das, T.K. y Teng, B. (1996). Risk types and interfirm alliance structures. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, 11-15.
- Das, T.K. y Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Davis, G.F. (1991). Agents without principles? The spread of the poison pill through the intercorporate network. *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 583-613.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, P.S. y Harveston, P.D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323.
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189-199.
- Day, G.S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G.S. (1995). Advantageous alliances. *Academy of Marketing Science Journal*, 23(4), 297-300.
- De Dreu, C.K. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 628-638.
- De Geus, A. (1997). The living company: Habits for survival in a turbulent environment. London. Ed. Nicholas Brealey.
- De Man, A. (2005). Alliance capability: A comparison of the alliance strength of European and american companies. *European Management Journal*, 23(3), 315-323.
- Dearborn, D.C. y Simon, H.A. (1958). Selective perceptions: A note on the departmental identification of executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144.
- Deeds, D.L. y Hill, C.W.L. (1999). An examination of opportunistic action within research alliances: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 141-163.
- Dekker, H.C., Sakaguchi, J. y Kawai, T. (2013). Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, 24(2), 122-139.
- Demsetz, H. (1988). The theory of the firm revisited. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4(1), 141-162.
- Denison, D., Lief, C. y Ward, J.L. (2004). Culture in Family-Owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Dickson, P.H., Weaver, K.M. y Hoy, F. (2006). Opportunism in the R&D alliances of SMES: The roles of the institutional environment and SME size. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 487-513.
- Dittrich, K. y Duysters, G. (2007). Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 510-521.
- Dodgson, M. (1993). Technological collaboration in industry: Strategy, policy and internationalization in innovation. London. Ed. Routledge.
- Dollinger, M.J. (1984). Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(2), 351-368.
- Donaldson, L. (1985). In defence of organization theory: A reply to the critics. Cambridge, UK. Ed. Cambridge University Press.

- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369-381.
- Donaldson, L. y Davis, J.H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Dosi, G., Nelson, R.R. y Winter, S.G. (2000). The nature and dynamics of organizational capabilities. New York. Ed. Oxford University Press.
- Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55-83.
- Doz, Y.L. y Hamel, G. (1998). The Alliance Advantage: The art of creating value through partnering. Boston, MA. Ed. Harvard Business School Press.
- Draulans, J., De Man, A. y Volberda, H.W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36(2), 151-166.
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-55.
- Dussage, P. y Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing successfully through strategic alliances*. Brisbane. Ed. John Willey & Sons.
- Dutton, J.E. y Duncan, R.B. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Duysters, G. y Lokshin, B. (2011). Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 570-585.
- Duysters, G., Kok, G. y Vaandrager, M. (1999). Crafting successful strategic technology partnerships. *R&D Management*, 29(4), 343-351.
- Dyer, J.H. y Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Dyer, J.H. y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, W.G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.
- Dyer, W.G. y Whetten, D.A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Easton, G. y Araujo, L. (1994). Market exchange, social structures and time. *European Journal of Marketing*, 28(3), 72-84.
- Eddleston, K.A. y Kellermanns, F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K.A., Chrisman, J.J., Steier, L.P. y Chua, J.H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043-1056.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. y Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. y Zellweger, T.M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Eisenhardt, K.M. (1989a). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.

- Eisenhardt, K.M. y Bourgeois, L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000a). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K.M. y Martin, J.A. (2000b). Dynamic capabilities: What do capabilities come from and how do they matter: A study of the software services industry. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 25-45.
- Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504-529.
- Eisenhardt, K.M. y Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Elder, G.H. (1975). Age differentiation and the life course. *Annual Review of Sociology*, 1(1), 165-190.
- Elizabeth, M. y Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ensley, M. (2006). Family businesses can Out-Compete: As long as they are willing to question the chosen path. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 747-754.
- Ensley, M.D. y Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Erdly, M. y Kesterson-Townes, L. (2003). "Experience rules": A scenario for the hospitality and leisure industry circa 2010 envisions transformation. *Strategy and Leadership*, 31(3), 12-18.
- Ernst, D., Halevy, T., Monier, J.J., Sarrazin, H. (2001). A future for e-alliances. *The McKinsey Quarterly*, 92-92.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., y Sánchez-Peinado, E. (2008). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal*, 26(4), 463-489.
- Escribá-Esteve, A., Sanchez-Peinado, L. y Sánchez-Peinado, E. (2003). Nueva evidencia sobre el uso de la cooperación entre empresas en España en el período de 1994-1999: Características y evolución. *Información Comercial Española, ICE: Revista De Economía*, (809), 189-207.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L. y Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and Medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- Etemad, H., Wright, R.W. y Dana, L.P. (2001). Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms. *Thunderbird International Business Review*, 43(4), 481-499.
- Evan, W.M. (1965). Conflict and performance in R & D organizations. *Industrial Management Review*, 7(1), 35-46.
- Evans, N. (2001). Collaborative strategy: An analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management*, 22(3), 229-243.
- Fama, E.F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. y Jensen, M. (1998). Separation of ownership and control, foundations of organizational strategy. Harvard University Press, 1998.
- Faulkner, D. (1995). International Strategic Alliances: Cooperating to compete. McGraw-Hill Book Company, London.

- Fernández Sánchez, E. (1996). Innovación, tecnología y alianzas estratégicas: Factores clave de la competencia. Madrid: Civitas, 435-463.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
- Filley, A.C., House, R.J. y Kerr, S. (1976). Managerial process and organizational behaviour. Glenview: Scott Foresman.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.
- Finkelstein, S. y Hambrick, D.C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
- Fiol, C.M. y Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fredrickson, J.W. y Mitchell, T.R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *The Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Galambos, L. (2010). The role of professionals in the chandler paradigm. *Industrial and Corporate Change*, 19(2), 377-398.
- Galaskiewicz, J. y Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454-479.
- Galbraith, J.R. y Nathanson, D.A. (1978). Strategy implementation: The role of structure and process. St. Paul, NM: West Publishing.
- Gallo, M. (1995). Empresa familiar: Textos y casos, editorial praxis. Barcelona, España,
- Gallo, M.A. y de Rins, M.A.G.L. (1998). La sucesión en la empresa familiar (Nº12) "La Caixa".
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García-Canal, E. (1993b). Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación, *Esic Market*, Enero-Marzo, 115-129.
- García-Canal, E., Duarte, C.L., Criado, J.R. y Llana, A.V. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37(2), 91-107.
- Geletkanycz, M.A. y Black, S.S. (2001). Bound by the past? experience-based effects on commitment to the strategic status quo. *Journal of Management*, 27(1), 3-21.
- Geringer, J.M. y Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Gersick, K.E. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.
- Gersick K.E., Lansberg I, Desjardins M. y Dunn B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gibson, C. y Vermeulen, F. (2003). A healthy divide: Subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 202-239.
- Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad. Panorama Editorial.
- Giovannoni, E., Maraghini, M.P. y Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 20(10), 1-25.
- Gittell, J. H. (2002). Coordinating mechanisms in care provider groups: Relational coordination as a mediator and input uncertainty as a moderator of performance effects. *Management Science*, 48(11), 1408-1426.

- Glaister, K.W. y Buckley, P.J. (1999). Performance relationships in UK international alliances. *Management International Review*, 39(2), 123-147.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. London: Weidenfeld and Nicholson.
- Glick, W.H., Miller, C.C. y Huber, G.P. (1993). The impact of upper-echelon diversity on organizational performance. G.P. Huber y W.H. Glick (eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. Oxford University Press, NY.
- Goel, S., Mazzola, P., Phan, P.H., Pieper, T.M. y Zachary, R.K. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 54-65.
- Golonka, M. (2015). Proactive cooperation with strangers: Enhancing complexity of the ICT firms' alliance portfolio and their innovativeness. *European Management Journal*, 33(3), 168-178.
- Gomes Casseres, B. (1996). *The Alliance Revolution: The new shape of business rivalry*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44.
- Gómez-Mejía, L.R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J. y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L.R., Nunez-Nickel, M. y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L., Berrone, P. y Franco-Santos, M. (2010). *Compensation and organizational performance: Theory, Research and Practice*. ME Sharpe, New York, NY.
- Gómez-Mejía, L., Hoskisson, R., Makri, M., Sirmon, D. y Campbell, J. (2011). Innovation and the preservation of socioemotional wealth: The paradox of R&D investment in family controlled high technology firms. (Unpublished Manuscript). Mays Business School, Texas A&M University.
- Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, 10(3), 251-269.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R.M. y Baden Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 109-122.
- Gratton, L., Voigt, A. y Erickson, T.J. (2007). Bridging faultlines in diverse teams. *MIT Sloan Management Review*, 48(4), 22-29.
- Graves, C. (2006). Internationalization of australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.
- Graves, C.R. (2006). *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalisation process of australian small-to-medium-sized family-owned manufacturing enterprises*. Thesis (Ph.D.)-Adelaide Graduate School of Business.
- Graves, C. y Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

- Grimm, C.M. y Smith, K.G. (1991). Management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12(7), 557-562.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Daldin, D.A. y Wang, L. (2002). Organizational networks. In J. Baum (Ed.), *Companion to organizations* (pp. 281-303). New York: Blackwell.
- Gulati, R., Lawrence, P.R. y Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Guler, I. y Guillén, M.F. (2010). Home country networks and foreign expansion: Evidence from the venture capital industry. *Academy of Management Journal*, 53(2), 390-410.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Habbershon, T.G., Williams, M. y MacMillan, I.C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hakansson, H. (1987). *Industrial technological development: A network approach*. London: Croom
- Hakansson, H. y Johanson, J. (1985). A model of industrial network. En Axelsson, B. y Easton, G. (Eds.). *Industrial Networks – A new view of the reality*. London: Routledge.
- Haleblian, J. y Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *The Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
- Haley, U.C.V. y Stumpf, S.A. (1989). Cognitive trails in strategic decision-making: Linking theories of personalities and cognitions. *The Journal of Management Studies*, 26(5), 477-497.
- Halinen, A. y Hebrary, I. (1997). *Relationship marketing in professional services*. London; New York: Routledge.
- Halinen, A. y Salmi, A. (2001). Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships. Proceedings of the IMP conference. Sept. 2001, Oslo, Norway.
- Halinen, A., Salmi, A. y Havila, V. (1999). From dyadic change to changing business networks: An analytical framework. *The Journal of Management Studies*, 36(6), 779-794.
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. y Chen, M. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684.
- Hambrick, D.C., Li, J., Xin, K. y Tsui, A.S. (2001). Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1033-1053.
- Hambrick, D.C. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *The Academy of Management Review*, 5(4), 567-575.
- Hambrick, D.C., Black, C. y Fredrickson, J.W. (1992). Executive leadership of the high-technology firm: What is special about it? *Advances in Global High Technology Management*. Vol. 2, 3-18.

- Hambrick, D.C. y Fukutomi, G.D.S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *The Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
- Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A. y Fredrickson, J.W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(4), 83-103.
- Hannan, M.T. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Harrigan, K.R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141-158.
- Harrigan, K.R. (1985). *Strategies for joint ventures*. Lexington MA: Lexington Books.
- Harrison, D.A. y Klein, K.J. (2007). What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H. y Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Harrison, J.S., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Hart, P. y Mellons, J. (1970). Management youth and company growth: A correlation? *Management decision*, 4(2), 50-53.
- Hay, D.A. y Morris, D.J. (1987). *Industrial economics: Theory and evidence*. Oxford University Press.
- Hayes, R.H. y Abernathy, W.J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, 58(4), 67-77.
- Heavey, C., Simsek, Z., Roche, F. y Kelly, A. (2009). Decision comprehensiveness and corporate entrepreneurship: The moderating role of managerial uncertainty preferences and environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1289-1314.
- Heimeriks, K.H., Duysters, G. y Vanhaverbeke, W. (2005). Developing alliance capabilities: An Empirical Study. *Centre for Strategic Management and Globalization. Copenhagen Business School. Working Paper 13/2005*.
- Heimeriks, K.H., Duysters, G. y Vanhaverbeke, W. (2005). Developing alliance capabilities. *Technische In Academy of Management Conference, Honolulu (Vol. 5, No. 10.08, p. 2005)*.
- Heimeriks, K.H., Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *The Journal of Management Studies*, 44(1), 25-49.
- Helfat, C.E. y Winter, S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C.E. y Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. y Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities. Understanding strategic organizational change*. Oxford: Blackwell.
- Helfert, G. y Vith, K. (1999). Relationship marketing teams: Improving the utilization of customer relationship potentials through a high team design quality. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 553-564.
- Helleloid, D. y Simonin, B.L. (1994). Organizational learning and a firm's core competence. En G. Hamel y A. Heene (Eds.), *Competence based competition*, 213-239. New York: Willey.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994). Measuring competence? exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 63-84.
- Henderson, R.M. y Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.

- Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37(3), 887-904.
- Hertz, S. (1993). The internationalization processes of freight transport companies. Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, The Economic Research Institute, Stockholm.
- Hill, C.W. y Snell, S.A. (1989). Effects of ownership structure and control on corporate productivity. *Academy of Management Journal*, 32(1), 25-46.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (1998). *Strategic management theory: An integrated approach* (4th ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Hill, R.C. y Hellriegel, D. (1994). Critical contingencies in joint venture management: Some lessons from managers. *Organization Science*, 5(4), 594-607.
- Hillman, A.J. y Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hitt, M.A., Ahlstrom, D., Dacin, M.T. y Levitas, E. (2001). The economic and institutional context of international strategic alliance partner selection: China vs. Russia. Artículo presentado en la conferencia de la Academy of Management. Agosto, Washington, DC.
- Hitt, M.A., Dacin, M.T., Levitas, E., Arregle, J. y Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D y Hoskisson, R.E. (1996). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. West Publishing, Minneapolis, MN.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Palia, K.A. (1982). Industrial firms' grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty. *Academy of Management Journal*, 25(2), 265-298.
- Hitt, M.A. y Tyler, B.B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Hoang, H. y Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Hofer, C.W. y Schendel, D.E. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, Minn: West.
- Hoffman, L.R. y Maier, N.R.F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407.
- Hoffman, R. y Hegarty, W. (1993). Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture. *Journal of Management*. Vol. 19, 549-574.
- Hogg, M.A. y Terry, D.I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Holland, J. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988). Family Owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145-164.
- Holmstrom, B. y Costa, J.R.I. (1986). Managerial incentives and capital management. *The Quarterly Journal of Economics*, 835-860.
- Homan, A.C., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., Van Knippenberg, D., Ilgen, D.R. y Van Kleef, G.A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222.
- Hoopes, D.G. y Postrel, S. (1999). Shared knowledge, "glitches," and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Howarth, C.S., Gillin, M. y Bailey, J. (1995) *Strategic Alliances: Resource-sharing strategies for smart companies*. Pitman Publishing, Melbourne.
- Hutt, M.D., Stafford, E.R., Walker, B.A. y Reingen, P.H. (2000). Case study: Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review*, 41(2), 51-62

- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
- Ibrahim, N.A., Angelidis, J.P. y Parsa, F. (2008). Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research. *International Journal of Management*, 25(1), 95-110.
- Inkpen, A.C. y Beamish, P.W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *The Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Inkpen, A.C. y Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9(4), 454-468.
- Inkpen, A.C. y Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-175.
- Instituto de la Empresa Familiar, Red de Cátedras de la Empresa Familiar (2016). La Empresa Familiar en España. IEF, Barcelona.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. y Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446.
- Jackson, S. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in strategic management*. Vol. 8, 345-382.
- Jackson, S.E. y Joshi, A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 675-702.
- Jackson, S.E., Joshi, A. y Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- Jackson, S.E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. En M.A. West (Ed.) *The psychology of groups at work*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- James, D.R. y Soreff, M. (1981). Profit constraints on managerial autonomy: Managerial theory and the unmaking of the corporation president. *American Sociological Review*. Vol. 46, 1-18.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K.A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 530-557.
- Jehn, K.A. y Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K.A. y Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703-729.
- 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*, 44(4), 741-763.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jobson, J.D. (1992). *Applied multivariate data analysis*. New York etc.: Springer-Verlag.
- Johnson, G., de la Fuente Sabate, J.M., Moreno, Y., de Quevedo Puente, E. y Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica* (5a ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Joshi, A. y Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599-627.
- Kaczmarek, S., Kimino, S. y Pye, A. (2012). Board Task related faultlines and firm performance: A decade of evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 20(4), 337-351.
- Kagami, Y. (2006). In Search of Alliance Capability – As conditions facilitating knowledge creation in creative industry. *Keio Communication Review*. Vol. 28, 87-105.

- Kahalas, H. y Gorves, D. (1979). An exploration of graduate business students values. *Journal of Industrial Psychology*. Vol. 6, 18-24.
- Kale, P., Dyer, J.H. y Singh, H. (2001). Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. *European Management Journal*, 19(5), 463-471.
- Kale, P., Dyer, J.H. y Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P. y Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kale, P.V. (1999). Alliance capability and success: A knowledge – based approach. Tesis doctoral. Universidad de Pennsylvania.
- Kale, P., Singh, H. y Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kamran, A.A. (2012). The role of TMT in Norwegian high-tech startups: An explorative analysis of top management teams and Firm's performance in light of upper echelon, diversity and performance theories and by utilizing elementary and advance statistical techniques. Universidad de Oslo.
- Kane, A.A., Argote, L. y Levine, J.M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 56-71.
- Kanter, R.M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*. Vol. 82, 965-990.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Karra, N., Tracey, P. y Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 81-104.
- Kauser, S. y Shaw, V. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21(1), 17-52.
- Kavadis, N. (2014). Drivers of board director involvement in TMT composition: The case of race and gender diversity. *Academy of Management Proceedings*, January 2014. (1) pp. 14031.
- Kellermanns, F. y Eddleston, K. (2006). Corporate venturing in family firms: Does the family matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kerr, J. (1982). Assigning managers on the basis of the life cycle. *The Journal of Business Strategy*, 2(4), 58-65.
- Ketchen, D.J. y Palmer, T.B. (1999). Strategic responses to poor organizational performance: A test of competing perspectives. *Journal of Management*, 25(5), 683-706.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 59-71.
- Khanna, T., Gulati, R., y Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- Kiesler, S. y Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.
- Killing, J.P. (1982). How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, 60(3), 120-127.
- Kim, J.W. y Higgins, M.C. (2007). Where do alliances come from?: The effects of upper echelons on alliance formation. *Research Policy*, 36(4), 499-514.

- Kimberly, J.R. y Evanisko, M.J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- King, A.W. y Zeithaml, C.P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.
- Klein, S.B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.
- Klein, S. y Bell, F. (2007). Non-family executives in family businesses. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)* Vol. 1.
- Knight D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A., et al. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Jackson, S. y Joshi, A. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
- Kogut, B. (1988). A study of life cycle of joint ventures. *Management International Review*. Vol. 28, 39-51.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B. y Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
- Kontinen, T. y Ojala, A. (2011). Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. *International Business Review*, 20(4), 440-453.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 11(1), 3-24.
- Kraatz, M.S. (1998). Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. *The Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Kumar, R. y Nti, K.O. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9(3), 356-367.
- Kunze, F. y Bruch, H. (2010). Age-based faultlines and perceived productive energy: The moderation of transformational leadership. *Small Group Research*, 41(5), 593-620.
- Kupke, S. y Lattemann, C. (2008). Alliance capability: Exploration of Its Path Dependent development. *Management Research*. 6(3), 165-177.
- Labaki, R. (2007). Toward a conceptual model of commitment in family business. In J. Kansikas y S. Lehti (Eds.), *Dimensions of Family Business Research*. Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä Publishing Series, 120-140.
- Lambe, C.J., Spekman, R.E. y Hunt, S.D. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Academy of Marketing Science Journal*, 30(2), 141-158.
- Lambe, C.J. y Spekman, R.E. (1997). Alliances, external technology acquisition, and discontinuous technological change. *The Journal of Product Innovation Management*, 14(2), 102-116.
- Lane, P.J. y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.
- Lau, D. C. y Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.

- Lau, D.C. y Murnighan, J.K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.
- Lavie, D., Haunschild, P.R. y Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lawrence, P.R., Garrison, J.S. y Lorsch, J.W. (1969). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood: Richard D. Irwin.
- Leach, P. (2002). La empresa familiar. Barcelona: Ediciones Granica,
- Lee, P.M. y O'Neill, H.M. (2003). Ownership structures and R&D investments of US and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives. *Academy of Management Journal*, 46(2), 212-225.
- Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Lester, R.H. y Cannella, A.A. (2006). Interorganizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build Community Level social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775.
- Levine, J.M. y Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 585-634.
- Levitt, B. y March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, 319-340.
- Li, J. y Hambrick, D.C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48(5), 794-813.
- Lin, Z.J., Yang, H. y Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940.
- Ling, Y. y Kellermanns, F.W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, 47(2), 322-344.
- Litz, R.A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81.
- Liu, Y. y Ravichandran, T. (2011). A dedicated alliance function, information technology, and the integration of alliance experience. *ICIS Proceeding*.
- López de Silanes, F., La Porta, R., Shleifer, A. y Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, Vol. 106, 1113-1155.
- Lorenzoni, G. y Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- Lowik, S., Van Rossum, D., Kraaijenbrink, J. y Groen, A. (2012). Strong ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 239-256.
- Lozano, F.N. (2008). La familia empresaria: Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Lubatkin, M.H., Durand, R. y Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), 1022-1029.
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y. y Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Lueg, R. y Pedersen, L.D. (2014). How do controls and trust interact? the case of failed alliance negotiations in the financial services industry. *International Journal of Business Research*, 14(1), 129-150.
- Lumpkin, G.T. y Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyles, M.A. (1988). Learning among joint venture sophisticated firms. *Management International Review*. Vol. 28, 85-98.
- MacCrimmon, K.R. y Wehrung, D.A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management Science*, 36(4), 422-435.

- Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535-550.
- Madhok, A. y Osegowitsch, T. (2000). The international biotechnology industry: A dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325-335.
- Madhok, A. y Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326-339.
- Madison, K.J. (2014). Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: An empirical investigation of structure, behavior, and performance within family firms. University of Tennessee – Knoxville.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Makhija, M.V. y Ganesh, U. (1997). The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, 8(5), 508-527.
- Manrique, O. (2004). Family firms and firm performance: Evidence from Chile. *Journal of the International Economies*, 22 (4), 620-646.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J.G., Guetzkow, H. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Markus, H.R. y Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Marschan, R., Welch, D. y Welch, L. (1996). Control in less-hierarchical multinationals: The role of personal networks and informal communication. *International Business Review*, 5(2), 137-150.
- Maseda García, A., Iturralde Jainaga, T. y Arosa de la Torre, B. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Ponencia presentada al XXIII Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla, España: ESIC.
- Mayo, M., Pastor, J., Gómez-Mejía, L. y Cruz, C. (2009). Why some firms adopt telecommuting while others do not: A contingency perspective. *Human Resource Management*, 48(6), 917-939.
- McCann III, J.E., Leon Guerrero, A.Y. y Haley Jr, J.D. (2001). Strategic goals and practices of innovative family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50-59.
- McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- McNeil, K. y Thompson, J.D. (1971) The regeneration of social organizations. *American Sociological Review*. Vol. 36, 624-637.
- Medcof, J.W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*, 30(5), 718-732.
- Melone, N.P. (1994). Reasoning in the executive suite: The influence of Role/Experience-based expertise on decision processes of corporate executives. *Organization Science*, 5(3), 438-455.
- Menguzzato, M. (1992). *La cooperación Empresarial. Análisis de su proceso*, IMPIVA, Valencia.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995). Estrategias de empresa y Teoría de los Costes de Transacción. *Información Comercial Española*. 746(Oct.), 7-24
- Messick, D.M. y Mackie, D.M. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, Vol. 40, 45-81.
- Meyer, B. y Glenz, A. (2013). Team faultline measures a computational comparison and a new approach to multiple subgroups. *Organizational Research Methods*, 16(3), 393-424.
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Michel, J.G. y Hambrick, D.C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.

- Miller, C.C. (2008). Decisional comprehensiveness and firm performance: Towards a more complete understanding. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21(5), 598-620.
- 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*, 19(1), 39-58.
- Miller, C.C. (1990). Cognitive diversity within management teams: Implications for strategic decision processes and organizational performance. Tesis doctoral no publicada. Graduate School of Business, University of Texas.
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses* Harvard Business Press.
- Miller, D., Breton Miller, L. y Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and Non Family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., Kets de Vries, M.FR. y Toulouse, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 237-253.
- Miller, D., Minichilli, A. y Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553-571.
- Miller, N.J., McLeod, H. y Young Ob, K. (2001). Managing family businesses in small communities. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 73-87.
- Miller, R.A. (1968) Current occupation and past training of adult workers. Office of Statistical Standards, Statistical Evaluation Report. Bureau of the Budget. Washington D.C.: US. Government Printing Office.
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Milliken, F.J. y Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Milton, L.P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1063-1081.
- Miner, A.S., Bassoff, P. y Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field study. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Minichilli, A., Corbetta, G. y MacMillan, I.C. (2010). Top management teams in Family Controlled companies: 'Familianness', 'Faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Mizruchi, M.S. y Galaskiewicz, J., (1993). Networks of interorganizational relations. *Sociological Methods and Research*. Vol. 22, 46-70.
- Mohr, J. y Nevin, J.R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Molleman, E. (2005). Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning? *Group Decision and Negotiation*, 14(3), 173-193.
- Monsen, R.L. (1991). Ownership and management: The effect of separation on performance. En ARONOFF, C.E. y WARD, J.L. (Ed.) *Family Business Sourcebook*. Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180.
- Morck, R. y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- More, E. y McGrath, M. (1999). Working cooperatively in an age of deregulation strategic alliances in Australia's telecommunications sector. *The Journal of Management Development*, 18(3), 227-255.

- Morgan, R.E. y Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163-176.
- Morrison, D.G. (1967). Measurement problems in cluster analysis. *Management Science*, 13(12), 775-780.
- Murray, A.I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 125-141.
- Nadkarni, S. y Perez, P.D. (2007). Prior conditions and early international commitment: The mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 160-176.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, R.N. y Winter, S.G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (1999). La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure Ediciones Deusto.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology, organizational culture, and the family firm. *The Academy of Management Perspectives*, 22(2), 73-84.
- Nielsen, B.B. y Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Norburn, D. y Birley, S. (1988). The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9(3), 225-237.
- O' Reilly, C.A., Caldwell, D.F. y Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- O'Reilly, C.A. y Flatt, S. (1989). Executive team demography, organizational innovation and firm performance. Working paper, University of California, Berkeley.
- Ohmae, K. (1989). Managing in a borderless world. *Harvard Business Review*, 67(3), 152-161.
- Ohmae, K. (1989). The global logic of strategic alliances. *Harvard Business Review*, 67(2), 143-154.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Olson, D.E. (2000). Agency theory in the not-for-profit sector: Its role at independent colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280-296.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K. y Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Oltra Comorera, V., Bonache Pérez, J. y Moreno Luzón, M.D. (2002). Influencia de las políticas de recursos humanos en los procesos de desarrollo y gestión del conocimiento. Universitat de València, Departament de Direcció d'Empreses.
- Pansiri, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. *The International Journal of Tourism Research*, 9(4), 243-255.
- Parker, S.K., Bindl, U.K. y Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. Forthcoming in *Journal of Management*. Sage Publications.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Pearce, R.J. (1997). Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 22(1), 203-225.

- Pearsall, M.J., Ellis, A.P. y Evans, J.M. (2008). Unlocking the effects of gender faultlines on team creativity: Is activation the key? *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 225-234.
- Peinado, L.S., Peinado, E.S. y Esteve, A.E. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: El papel de los equipos directivos. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 13(42), 75-112.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L.H. y Adler, P.S. (1994). Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: A conceptual model. *Transactions on Engineering Management*, IEEE, 41(1), 21-28.
- Pelz, D. y Andrews, F. (1966). *Scientists in organizations*. New York: Willey.
- Peng, M.W. y Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.
- Pérez, M.B.Á., López, P.A. y Cantó, C.F. (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia Red CIRIEC.
- Perlmutter, H.V. y Heenan, D.A. (1986). Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review*, 64(2), 136+.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations*. Random house. New York,
- Pettigrew, A.M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 163-182.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield MA: Pitman.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in organizational behaviour*, 5, 299-357.
- Phillips, K.W., Mannix, E.A., Neale, M.A. y Gruenfeld, D.H. (2004). Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 497-510.
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D. y van Ginkel, W.P. (2011). Diversity in goal orientation, team reflexivity, and team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153-164.
- Polzer, J.T., Crisp, C.B., Jarvenpaa, S.L. y Kim, J.W. (2006). Extending the faultline model to geographically dispersed teams: How colocated subgroups can impair group functioning. *Academy of Management Journal*, 49(4), 679-692.
- Poppo, L., Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- 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.
- Posso, M.L. (2003). Expansión de empresas familiares mediante alianzas internacionales. *Revista De Empresa*, 4(0).
- Powell, W.W., Koput, K.W. y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Puranam, P. y Gulati, R. (2008). Coordination in Vertical Relationships: The (Un) Importance of Information Flow. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1153119>
- Ramírez, D. (2013). *La empresa de familia: Un análisis desde la teoría de la agencia*. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador - Área De Gestión,
- Randoy, T. y Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership, and performance in norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 619-637.
- Reed, R. y Defillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Ruer, J.J. (1999). Collaborative strategy: The logic of alliances. *Mastering Strategy*. Vol. 4, 12-13.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.

- Rico, R., Molleman, E., Sánchez-Manzanares, M., Van der Vegt y Gerben S. (2007). The effects of diversity faultlines and team task autonomy on decision quality and social integration. *Journal of Management*, 33(1), 111-132.
- Ring, P. S., y Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ring, P.S. y Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rink, F.A. y Jehn, K.A. (2010). How identity processes affect faultline perceptions and the functioning of diverse teams. *Psychology of Social and Cultural Diversity*, Richard J. Crisp. 281-296.
- Riordan, C.M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, 131-174.
- Ritter, T. (1999). The networking company: Antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467-479.
- Ritter, T. y Gemünden, H.G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745-755.
- Rodríguez Gómez, G., García Jiménez, E. y Gil Flores, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Archidona: Aljibe.
- Roe, M. (2005). The institutions of corporate governance In *Handbook of New Institutional Economics*, by C. Ménard and M. Shirley - Netherlands, 371-399.
- Rolald, A. y Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Romero, L.E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*. Mayo - Agosto, 57, 131-142.
- Root, F.R. (1988). Some taxonomies of international cooperative arrangements. *Cooperative Strategies in International Business*, 69-80.
- Ross, S.A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Rothwell, R. y Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and technology*. Harlow: Longman.
- Ruekert, R.W. y Walker, O.C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Ruigrok, W. y Greve, P. (2008). The rise of an international market for executive labour. L. Oselheim, C.G. Wihlborg (eds.). *Markets and compensation for executives in Europe*. Bigley, UK. Emerald.
- Ruigrok, W., Ren, R. y Greve, P. (2010). Defusing the differences: Top management team heterogeneity, firm performance and the moderating role of age. Working Paper. Research Institute for International Management. University of St. Gallen (Switzerland).
- Ruiz de Olabuénaga J. I., I. Aristegui y L. Melgosa (1998). Cómo elaborar un proyecto de investigación social, Cuadernos monográficos del ICE, núm. 7.
- Ryder, N.B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*. 30, 843-861.
- Saavedra, R., Earley, P.C. y Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Sakakibara, M. (2002). Formation of R&D consortia: Industry and company effects. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1033-1050.
- Salas Fumás, V. (1989). La empresa en la economía industrial. *Investigaciones Económicas*, 7-41.
- Salazar Hernández, B.C. (2010). Similitudes y diferencias en la gestión de las empresas familiares y las no familiares. XIV Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA).
- Sánchez-Crespo, A.J. (2009). El protocolo familiar. una aproximación práctica a su preparación y ejecución. Madrid. Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.

- Sánchez-Peinado, L. y Menguzzato-Boulard, M. (2009). Antecedents of entry mode choice when diversifying. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 971-983.
- Sánchez-Peinado, L. Sánchez-Peinado, E. y Escribá-Esteve, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: El papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. 42, 75-112.
- Sanders, W.G. y Carpenter, M.A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *The Academy of Management Journal*, 41(2), 158-178.
- Sarkar, M., Echambadi, R. y Harrison, J.S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 701-711.
- Schein, E.H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), 221-238.
- Schelling, T.C. (1994). *The strategy of conflict*. Cambridge MA: Harvard University.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Schilke, O. y Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219.
- Schippers, M.C., West, M.A. y Dawson, J.F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788.
- Schmidt, W. y Posner, B. (1983) *Managerial values in perspective*. New York: American Management Association.
- Schreiner, M. (2004). Collaborative capability in vendor-service provider relationships: Construct development and empirical analysis in the software service industry. Tesis doctoral, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts – Rechts und Sozialwissenschaften.
- Schreiner, M., Kale, P. y Corsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395-1419.
- Schroeder, H.M., Driver, M.J. y Steufert, S. (1967) *Human information processing*. New York: Holt Rinehart & Winston.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. y Dino, R.N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23(4-5), 247-259.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. y Dino, R.N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J.H. y Pieper, T.M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38(1), 15-31.
- Scott, W.G., Mitchell, T.R. (1978). *Sociología de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: The impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance*, 16(1), 147-169.
- Segaro, E.L., Larimo, J. y Jones, M.V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*, 23(2), 381-395.
- Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family businesses contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2003). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. Waterloo: Canada: Laurie Business and Economics Retrieved from. <https://webaccess.wlu.ca/documents/842/2003-01-MOB.Pdf>.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P. y Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13-33.

- Sharma, P., Chrisman, J.J., y Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York. John Wiley & Sons.
- Shaw, J.B. (2004). The development and analysis of a measure of group faultlines. *Organizational Research Methods*, 7(1), 66-100.
- Shaw, M.E. (1971). *Group dynamics: The psychology of small group behavior* (2nd ed.). New York etc. MacGraw-Hill Books Company.
- Shi, W.S., Sun, S.L., Pinkham, B.C. y Peng, M.W. (2014). Domestic alliance network to attract foreign partners: Evidence from international joint ventures in china. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 338-362.
- Shrivastava, P. y Souder, P. (1985). Phase transfer models for technological innovation. *Advances in Strategic Management*. 3, 135-147.
- Silverman, D. (1970). *The theory of organisations*. London, Heinemann.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man; social and rational*. Willey, New York.
- Simon, H.A. y Barnard, C.I. (1949). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The free press.
- Simonin, B.L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Simons, T., Pelled, L.H. y Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Sirmon, D.G. y Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Sivadas, E. y Dwyer, F.R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 3-49.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., O'Bannon, D.P. y Scully, J.A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412-438.
- Sonfield, M.C. y Lussier, R.N. (2004). First, second, and third generation family firms: A comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202.
- Spekman, R., Isabella, L.A. y MacAvoy, T.C. (2000). *Alliance competence – maximizing the value of your partnerships*. John Wiley & Sons, New York.
- Spekman, R.E., Forbes, T.M., Isabella, L.A. y MacAvoy, T.C. (1998). Alliance management: A view from the past and a look to the future. *The Journal of Management Studies*, 35(6), 747-772.
- Stake, R.E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Starbuck, W.H. y Milliken, F.J. (1988). "Executives" perceptual filters: What they notice and how they make sense. En D.C. Hambrick (Ed.) *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. JAI Press, Greenwich, CT.
- Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383-396.
- Suárez, M.K.C. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: Objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96.
- Sukumar, R. (2011). *The four challenges for family business groups*. Mint (New Delhi),
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 27-43.

- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. In M.R. Rosenzweig y L.W. Porter (Eds.). *Annual review of psychology*. 33, 1-39. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Tajfel, H. y Turner, J.C. (1986). Critical identity theory of intergroup behaviour. En S. Worchel y W.G. Austin (Eds.). *Psychology of intergroups relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tallman, S.B. y Shenkar, O. (1994). A managerial decision model of international cooperative venture formation. *Journal of International Business Studies*, 91-113.
- Taylor, R.N. (1975). Age and experience as determinants of managerial information processing and decision-making performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74-81.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley & Sons.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thatcher, S.M. y Patel, P.C. (2012). Group faultlines a review, integration, and guide to future research. *Journal of Management*, 38(4), 969-1009.
- Thatcher, S.M., Jehn, K.A. y Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.
- Thatcher, S. y Patel, P.C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1119-1139.
- Thomke, S. y Kuemmerle, W. (2002). Asset accumulation, interdependence and technological change: Evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal*, 23(7), 619-635.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M. y Dalton, D.R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*. Vol. 26, 1157-1177.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D.Z. y Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in china. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 69-88.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S. y Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1), 25-49.
- Trezzini, B. (2008). Probing the group faultline concept: An evaluation of measures of patterned multi-dimensional group diversity. *Quality and Quantity*, 42(3), 339-368.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.
- Trostel, A.O. y Nichols, M.L. (1982). Privately-held and publicly-held companies: A comparison of strategic choices and management processes. *Academy of Management Journal*, 25(1), 47-62.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. y O'Reilly C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Tsui, A.S. y Gutek, B.A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lexington MA. Lexington Books.
- Tsui, A.S. y O'Reilly C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *The Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.

- Tuggle, C.S., Schnatterly, K. y Johnson, R.A. (2010). Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues. *Academy of Management Journal*, 53(3), 550-571.
- Turnbull, P.W. (1979). Roles of personal contacts in industrial export marketing. *Scandinavian journal of management*. Vol. 16. Iss. 5, 325-337.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. y Wetherell, M.S. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Contemporary Sociology, Basil Blackwell.
- Tushman, M.L. y Rosenkopf, L. (1996). Executive succession, strategic reorientation and performance growth: A longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*, 42(7), 939-953.
- Tyler, B.B. y Steensma, H.K. (1998). The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. *Strategic Management Journal*, 19(10), 939-965.
- Vallejo, M.C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.
- Van Ackere, A. (1993). The principal/agent paradigm: Its relevance to various functional fields. *European Journal of Operational Research*, 70(1), 83-103.
- Van der Kamp, M., Tjemkes, B.V. y Jehn, K.A. (2012). The rise and fall of subgroups and conflict in teams: Faultline activation and deactivation. Intl. Association for Conflict Management, IACM 25th Annual Conference,
- Van der Vegt, G.S. y de Vliert, E.V. (2004). Effects of perceived skill dissimilarity and task interdependence on helping in work teams. *Journal of Management*, 31(1), 73-89.
- Van Knippenberg, D., Dawson, J.F., West, M.A. y Homan, A.C. (2011). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307-336.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W. y Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Knippenberg, D. y Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Vegt, G.S.V.D., Vliert, E.V.D. y Oosterhof, A. (2003). Informational dissimilarity and organizational citizenship behavior: The role of intrateam interdependence and team identification. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 715-727.
- Veltrop, D.B., Hermes, N., Postma, T.J. y Haan, J. (2014). A tale of two factions: Why and when factional demographic faultlines hurt board performance. *Corporate Governance: An International Review*.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Vernon, R. (1983). Organizational and institutional responses to international risk. En R. Herring (ed.) *Managing International Risk*. Cambridge, M.A.
- Vidal Suárez, M.M. y García Canal, E. (2003). Discrecionalidad directiva y creación de valor en la formación de alianzas globales para la internacionalización. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Vol. 16, 85-104.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Wagner, W.G., Pfeffer, J. y O'Reilly, C.A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74-92.
- Waller, M.J., Huber, G.P. y Glick, W.H. (1995). Functional background as a determinant of executives' selective perception. *The Academy of Management Journal*, 38(4), 943-974.
- Walsh, J.P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 873-896.
- Walsh, J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280-321.

- Wanous, J.P. y Youtz, M.A. (1986). Solution diversity and the quality of group decisions. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 149-159.
- Ward, J. (1994). Como desarrollar la empresa familiar: Planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos. Buenos Aires: El Ateneo,
- Welch, L.S. y Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept Graduate School of Management, Monash University.
- Welsch, H., Hills, G. y Hoy, F. (1995). Family impacts on emerging ventures in poland. *Family Business Review*, 8(4), 293-300.
- West, M. (1996). Reflexivity and work group effectiveness: A conceptual integration. John Wiley & Sons, Ltd.
- West, M., Garrod, S. y Carletta, J. (1997). Group decision-making and effectiveness: Unexplored boundaries. John Wiley & Sons, Ltd. 293-317.
- West, M.A. y Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Westhead, P. y Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Westhead, P., Cowling, M., y Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Whipple, J.S. y Gentry, J.J. (2000). A network comparison of alliance motives and achievements. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(5), 301-322.
- Wiersema, M.F. y Bantel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Williams, K. y O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behaviour*, 77-140.
- Williamson, O.E. (1964). The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm Prentice-Hall.
- Williamson, O.E. y de la Selva, Evangelina Niño. (1991). Mercados y jerarquías: Su análisis y sus implicaciones antitrust. Fondo de cultura económica.
- Williamson, O.E. (1987). The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wiseman, R.M. y Gómez-Mejía, L.R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Wiseman, R.M., Cuevas Rodríguez, G. y Gómez Mejía, L. R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202-222.
- Wright, L.L. (1996). Qualitative International Management Research, en Punnett y Shenkar (Eds.): Handbook for International Management Research; Blackwell, 63-81.
- Wright, M. y Kellermanns, F.W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 187-198.
- Yetton, P. y Bottger, P. (1983). The relationships among group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 145-159.
- Yin, R.K. (1994). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks CA: Sage Publications.

- Young-Ybarra, C. y Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439-459.
- Zack, M.H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.
- Zahra, S.A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S.A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. Non Family firms: A Resource Based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum, D.O., Dibrell, C. y Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035-1054.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. y Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-66.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., y Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zander, U. y Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zhang, Y.F., He, X.G. y Lian, Y.L. (2013). Crisis Shocks, Loss Aversion and Support Effect of Family Blockholders. *Journal of Finance and Economics*, 7(1), 12-27.
- Zanutto, E.L., Bezrukova, K. y Jehn, K.A. (2011). Revisiting faultline conceptualization: Measuring faultline strength and distance. *Quality y Quantity*, 45(3), 701-714.
- Zellweger, T.M. y Astrachan, J.H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.
- Zeng, M. y Chen, X. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *The Academy of Management Review*, 28(4), 587-605.
- Zimmermann, A. (2011). Interpersonal relationships in transnational, virtual teams: Towards a configurational perspective. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 59-78.
- Zollo, M (1998). Knowledge codification, process routinization and the creation of organizational capabilities. Tesis doctoral, Universidad de Pennsylvania.
- Zollo, M. y Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

ANEXO I. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

APARTADO I.

Buenos días/tardes

Como estudiante del Doctorado de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, estoy realizando una investigación sobre la participación en alianzas estratégicas de las empresas españolas familiares desde el punto de vista de los equipos directivos. El objeto de este cuestionario es identificar una muestra de análisis que permita realizar un estudio de mayor profundidad en una segunda fase. Le agradecería su colaboración contestando unas preguntas. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

CUESTIONES

Se entiende por empresa familiar como aquella organización propiedad de una familia, que tiene el control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra.

1. El capital social está en manos de una familia en un porcentaje igual o superior al 51% y además esta familia ejerce el control sobre la empresa, es decir, establece las estrategias a seguir y toma decisiones vinculantes.

- **SI** ____ (pase a la pregunta 2)
- **NO** ____

Si ha contestado NO a la pregunta 1, no es necesario que continúe cumplimentando el cuestionario. Le agradecemos sinceramente su disposición a colaborar con esta investigación.

2. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

- Indique el número, por favor ____
- **Si = > 50** (pase a la pregunta 3)
- **Si < 50**

Si ha contestado < 50 a la pregunta 2, no es necesario que continúe cumplimentando el cuestionario. Le agradecemos sinceramente su disposición a colaborar con esta investigación.

Por su parte, el **equipo directivo** se define como el conjunto de miembros de la organización que trabajan en estrecha colaboración con la Dirección General y **participan habitualmente en la toma de decisiones de carácter estratégico** de la compañía y que tienen responsabilidad en la ejecución y control de las acciones que de ellas se derivan.

3. De acuerdo con esta definición, e incluyendo al Director General o Gerente de la empresa ¿Cuántas personas componen el actual equipo directivo de su empresa?

- Indique el número, por favor ____
- **Si = > 4** (pase a la pregunta 4)
- **Si < 4**

Si ha contestado < 4 a la pregunta 3, no es necesario que continúe cumplimentando el cuestionario. Le agradecemos sinceramente su disposición a colaborar con esta investigación.

4. ¿Al menos 2 miembros del equipo directivo pertenecen a la familia?

- **SI** ____ (pase a la pregunta 2)
- **NO** ____

Si ha contestado NO a la pregunta 4, no es necesario que continúe cumplimentando el cuestionario. Le agradecemos sinceramente su disposición a colaborar con esta investigación.

Muchas gracias por su colaboración.

Está previsto que el estudio en el que se enmarca este cuestionario finalice en marzo de 2016. Si desea conocer los principales resultados del mismo puede solicitarlo enviando un e-mail a la siguiente dirección: tmt@uv.es

ANEXO I. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

APARTADO II.

ENTREVISTA PARA EL DIRECTOR GENERAL.

PARTE 1.

El **equipo directivo** se define como el conjunto de miembros de la organización que trabajan en estrecha colaboración con la Dirección General y **participan habitualmente en la toma de decisiones de carácter estratégico** de la compañía y que tienen responsabilidad en la ejecución y control de las acciones que de ellas se derivan.

- De acuerdo con esta definición, e incluyendo al Director General o Gerente de la empresa ¿Cuántas personas componen el actual equipo directivo de su empresa?

Indique el número, por favor _____

Indique puestos existentes y persona que ocupa cada puesto

Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no
Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no
Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no
Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no
Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no
Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no
Nombre: _____	Puesto: _____	familia: si/no

Se entiende por **alianza o acuerdo de cooperación** al acuerdo firmado entre dos o más empresas para realizar conjuntamente parte de su actividad. Estos acuerdos pueden cobrar diferentes **formas** como la Joint Venture, el consorcio – UTE (Unión Temporal de Empresas), franquicia, acuerdos de I+D, acuerdos de coproducción, subcontratación, participaciones minoritarias, acuerdos de marketing (distribución, compra conjunta,...).

- ¿Ha participado su empresa en acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas de algún tipo?

SI...

- ¿cuántas veces?
- ¿cuándo?
- ¿con qué frecuencia? (¿cada cuántos años?)
- ¿qué tipos de acuerdos?
- ¿cómo surgieron?
- ¿quién promovía la acción (directivos, externo/la otra parte, otros...)?
- ¿quién participaba en la gestión del acuerdo (directivos...)?

(Si son muchas, centrarse en las primeras y en las últimas) (PASA A 6)

NO (PASA A 3)

- ¿Se han planteado alguna vez participar en algún acuerdo de cooperación o alianza estratégica?

SI...

- a. ¿cuántas veces?
- b. ¿cuándo?
- c. ¿con qué frecuencia?
- d. ¿qué tipos de acuerdos?
- e. ¿por qué no se llegaron a realizar / formalizar?
- f. ¿hasta dónde llegaron? (planteamiento, búsqueda de socios, negociación)
- g. ¿cómo surgieron?
- h. ¿quién promovía la acción (directivos, externo/la otra parte, otros...)?
- i. ¿quién participaba en la gestión del acuerdo (directivos...)?
- j. ¿quién frenó o paralizó la realización del acuerdo?


(Si son muchas, centrarse en las primeras y en las últimas) (PASA A 5)

NO (PASA A 3)

4. ¿qué factores o razones cree que explican que no se hayan planteado nunca esta opción?
5. ¿hay consenso en el equipo directivo sobre la no conveniencia de esta opción? ¿hay gente que ve las cosas de otro modo? ¿quién? ¿qué diferencias hay?
6. ¿Qué experiencia personal tiene en cuanto a la participación o planteamiento de estas opciones?
 - a. ¿Ha encontrado oportunidades o recibido propuestas para establecer alianzas?
 - b. ¿Las ha transmitido al resto del equipo? ¿Al CEO? (si no lo ha hecho, ¿por qué?)
 - c. ¿Ha realizado o propuesto el establecimiento de alianzas con otras organizaciones?
 - c.1 ¿lo ha comunicado al equipo directivo?
 - c.2 ¿lo ha propuesto a la otra organización?
 - c.3 ¿de qué tipo de acuerdos se trataba?

Involucración y participación de individuos y grupos relacionados con la dirección y el gobierno de la empresa

7. Por favor, identifique qué grupos de los mencionados a continuación considera que desempeñan un papel relevante en el planteamiento de este tipo de opciones de alianzas. Utilice la siguiente **escala de participación e influencia**:

- 
- (0) No han participado o no existen*
(1) Muy baja
(2) Poca
(3) Media
(4) Alta
(5) Muy alta

	Valoración (Escala: 0 ó de 1 a 5)
Principal(es) propietario(s) / accionista(s)	
Dirección General	
Miembros del equipo de dirección	
Directivos intermedios	
Empleados	
Familiares que no forman parte del consejo de administración ni están empleados en la empresa	

8. Por favor, valore el grado de participación e influencia de las siguientes personas o departamentos en el planteamiento de este tipo de opciones. (*adaptar puestos existentes*)

	Valoración (Escala: 0 ó de 1 a 5)
Dirección General	
Marketing	
Comercial	
Producción	
Compras	
Exportación/Internacional	
Logística	
RRHH	
I+D	
Finanzas	
Administración	
Calidad	
Desarrollo corporativo	
Inteligencia competitiva	
Otros (especificar):	

9. ¿por qué cree que son estos grupos mencionados los que juegan un papel más relevante?
10. ¿qué opinión personal tiene sobre estas opciones?
- ¿cree que son útiles? Si/No ¿por qué?
 - ¿qué problemas asociados cree que tienen?

PARTE 2.

11. Características demográficas del CEO

Las siguientes valoraciones se refieren a **usted**, a su experiencia como directivo / CEO (en esta empresa y en otras) en determinadas decisiones y a la evaluación que hace de ellas. Las escalas son las siguientes:

ESCALA PARA EVALUAR EL GRADO DE EXPERIENCIA:

- (0) Nunca he estado involucrado en este tipo de estrategias o decisiones
- (1) He participado alguna vez
- (2) He participado en varias ocasiones
- (3) He participado a menudo
- (4) Tengo mucha experiencia en este tipo de estrategias o decisiones

ESCALA PARA VALORAR SU EXPERIENCIA:

- (0) TODAS mis experiencias han sido NEGATIVAS
- (1) He tenido MÁS experiencias NEGATIVAS que positivas
- (2) He tenido TANTAS experiencias POSITIVAS COMO NEGATIVAS
- (3) He tenido MÁS experiencias POSITIVAS que negativas
- (4) TODAS mis experiencias han sido POSITIVAS

	<i>Grado de experiencia en...</i>	<i>Valoración de sus experiencias en...</i>
Exportaciones		
Importaciones		
Control de filiales internacionales desde España		
Puestos directivos en filiales o empresas en el extranjero		
Fusiones con otras empresas		
Operaciones de adquisición de empresas en funcionamiento		
Venta de empresas en funcionamiento a otras corporaciones		
<i>Joint ventures</i> o filiales conjuntas		
Consortios de exportación		
Otros tipos de alianzas formales o acuerdos de cooperación		
Integración vertical (inicio de nuevas actividades empresariales propias de industrias proveedoras o clientes)		
Diversificación relacionada horizontal (inicio de nuevas actividades empresariales relacionadas con productos complementarios o sustitutivos de los de su sector)		
Inicio y desarrollo de nuevas actividades no relacionadas con su sector		

12. Por favor, indique los siguientes datos con relación a usted a efectos de clasificación.

a. Año de incorporación a esta empresa: _____

b. Año de inicio en el puesto que ocupa actualmente en esta empresa: _____

c. ¿Ha trabajado cómo directivo en otras empresas de la misma industria o sector? *SÍ/NO. Si contesta sí, ¿cuántos años en total?:* _____

Función	Núm. años

d. ¿Ha trabajado en puestos directivos de otras empresas de otros sectores? *SÍ/NO. Si contesta afirmativamente, indique en qué sectores y cuántos años:*

Sector y Función	Núm. años

e. ¿Ha ocupado otras funciones directivas anteriormente en esta empresa? *SÍ/NO. Si contesta Sí, indique qué función y los años en él.*

Función	Núm. años

f. Sexo: Varón / Mujer _____

g. Edad: _____

h. Tiene participación en la propiedad: *SÍ/NO. _____%*

i. Relación con la familia propietaria (si procede) *Descripción cualitativa (hijo del fundador, primo del CEO, cuñado... etc.)*

j. Describa cómo fue su incorporación a esta empresa: (puede contestar más de una)

- Contratación mediante reclutamiento externo (proceso de selección)*
- Contratación basada en confianza/conocimiento/amistad*
- Contratación basada en relación familiar directa o indirecta*
- Promoción interna al equipo directivo, posición actual*
- Fundador o miembro del equipo fundador de la empresa*

PARTE 3.

Por favor, para acabar, cumplimente esta información con el fin de clasificar su empresa y sector:

13. Actividad principal de la empresa:

14. Además de su actividad principal,

¿Desarrolla la empresa otros negocios adicionales? → No (pase a la 16)

↓ Sí,

15. ¿En cuántos negocios opera además del principal? _____ (aprox.)

16. ¿Qué porcentaje supone su actividad principal sobre el total de la facturación de la empresa? _____ (aprox.)

17. ¿Desde qué año comenzó su empresa a operar en su actividad principal? _____ (aprox.)

18. En su actividad principal...

¿Realiza ventas en el extranjero con regularidad? → No (pase a la 20)

↓ Sí,

19. ¿En cuántos países está presente (poner número aprox.)? _____

20. ¿Qué porcentaje aproximado suponen las ventas internacionales sobre el total de la facturación de la empresa? _____ %

20bis. ¿Tienen filiales propias en el extranjero? Sí / No.

21. ¿Se trata de una empresa con propiedad familiar mayoritaria? Sí No _____ %

21.1. En caso afirmativo ¿El director general es de la familia? Sí. No

21.2. ¿En qué generación se encuentra actualmente? _____

1ª–Fundador/a, 2ª–Hijo/a del fundador/a, 3ª–Nietos del fundador/a,

4ª–Bisnietos o tataranietos del fundador/a.

ANEXO I. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

APARTADO III.

ENTREVISTA PARA EL DIRECTIVO.


PARTE 1.

Se entiende por **alianza o acuerdo de cooperación** al acuerdo firmado entre dos o más empresas para realizar conjuntamente parte de su actividad. Estos acuerdos pueden cobrar diferentes **formas** como la Joint Venture, el consorcio – UTE (Unión Temporal de Empresas), franquicia, acuerdos de I+D, acuerdos de coproducción, subcontratación, participaciones minoritarias, acuerdos de marketing (distribución, compra conjunta,...).

1. ¿Qué experiencia personal tiene en cuanto a la participación o planteamiento de estas opciones?
 - a. ¿Ha encontrado oportunidades o recibido propuestas para establecer alianzas?
 - b. ¿Las ha transmitido al resto del equipo? ¿Al CEO? (si no lo ha hecho, ¿por qué?)
 - c. ¿Ha realizado o propuesto el establecimiento de alianzas con otras organizaciones?
 - c.1 ¿lo ha comunicado al equipo directivo?
 - c.2 ¿lo ha propuesto a la otra organización?
 - c.3 ¿de qué tipo de acuerdos se trataba?

Involucración y participación de individuos y grupos relacionados con la dirección y el gobierno de la empresa

2. Por favor, identifique qué grupos de los mencionados a continuación desempeñan un papel relevante en el planteamiento de este tipo de opciones. Utilice la siguiente **escala de participación e influencia**:

- 

 (0) *No han participado o no existen*
 (1) *Muy baja*
 (2) *Poca*
 (3) *Media*
 (4) *Alta*
 (5) *Muy alta*

	Valoración (Escala: 0 ó de 1 a 5)
Principal(es) propietario(s) / accionista(s)	
Dirección General	
Miembros del equipo de dirección	
Directivos intermedios	
Empleados	
Familiares que no forman parte del consejo de administración ni están empleados en la empresa	

3. Por favor, valore el grado de participación e influencia de las siguientes personas o departamentos en el planteamiento de este tipo de opciones. (*adaptar puestos existentes*)

	Valoración (Escala: 0 ó de 1 a 5)
Dirección General	
Marketing	
Comercial	
Producción	
Compras	
Exportación/Internacional	
Logística	
RRHH	
I+D	
Finanzas	
Administración	
Calidad	
Desarrollo corporativo	
Inteligencia competitiva	
Otros (especificar):	

4. ¿por qué cree que son estos grupos mencionados los que juegan un papel más relevante?
5. ¿qué opinión personal tiene sobre estas opciones?
- ¿cree que son útiles? Si/No ¿por qué?
 - ¿qué problemas asociados cree que tienen?

PARTE 2.**6. Características demográficas del DIRECTIVO**

Las siguientes valoraciones se refieren a **usted**, a su experiencia como directivo (en esta empresa y en otras) en determinadas decisiones y a la evaluación que hace de ellas. Las escalas son las siguientes:

ESCALA PARA EVALUAR EL GRADO DE EXPERIENCIA:

- (0) Nunca he estado involucrado en este tipo de estrategias o decisiones
- (1) He participado alguna vez
- (2) He participado en varias ocasiones
- (3) He participado a menudo
- (4) Tengo mucha experiencia en este tipo de estrategias o decisiones

ESCALA PARA VALORAR SU EXPERIENCIA:

- (0) TODAS mis experiencias han sido NEGATIVAS
- (1) He tenido MÁS experiencias NEGATIVAS que positivas
- (2) He tenido TANTAS experiencias POSITIVAS COMO NEGATIVAS
- (3) He tenido MÁS experiencias POSITIVAS que negativas
- (4) TODAS mis experiencias han sido POSITIVAS

	<i>Grado de experiencia en...</i>	<i>Valoración de sus experiencias en...</i>
Exportaciones		
Importaciones		
Control de filiales internacionales desde España		
Puestos directivos en filiales o empresas en el extranjero		
Fusiones con otras empresas		
Operaciones de adquisición de empresas en funcionamiento		
Venta de empresas en funcionamiento a otras corporaciones		
<i>Joint ventures</i> o filiales conjuntas		
Consortios de exportación		
Otros tipos de alianzas formales o acuerdos de cooperación		
Integración vertical (inicio de nuevas actividades empresariales propias de industrias proveedoras o clientes)		
Diversificación relacionada horizontal (inicio de nuevas actividades empresariales relacionadas con productos complementarios o sustitutivos de los de su sector)		
Inicio y desarrollo de nuevas actividades no relacionadas con su sector		

7. Por favor, indique los siguientes datos con relación a usted a efectos de clasificación.

a. Año de incorporación a esta empresa: _____

b. Año de inicio en el puesto que ocupa actualmente en esta empresa: _____

c. ¿Ha trabajado cómo directivo en otras empresas de la misma industria o sector?

SÍ/NO. Si contesta sí, ¿cuántos años en total?: _____

Función	Núm. años

d. ¿Ha trabajado en puestos directivos de otras empresas de otros sectores?

SÍ/NO. Si contesta afirmativamente, indique en qué sectores y cuántos años:

Sector y Función	Núm. años

e. ¿Ha ocupado otras funciones directivas anteriormente en esta empresa?

SÍ/NO. Si contesta Sí, indique qué función y los años en él.

Función	Núm. años

f. Sexo: Varón / Mujer _____

g. Edad: _____

h. Tiene participación en la propiedad:

SÍ/NO. _____%

i. Relación con la familia propietaria (si procede)

Descripción cualitativa (hijo del fundador, primo del CEO, cuñado... etc.)

j. Describa cómo fue su incorporación a esta empresa: (puede contestar más de una)

- a. *Contratación mediante reclutamiento externo (proceso de selección)*
- b. *Contratación basada en confianza/conocimiento/amistad*
- c. *Contratación basada en relación familiar directa o indirecta*
- d. *Promoción interna al equipo directivo, posición actual*
- e. *Fundador o miembro del equipo fundador de la empresa*

ANEXO I. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

APARTADO IV.

ENTREVISTA PARA EL EQUIPO DIRECTIVO.

A. OBJETIVO: Identificar las relaciones y el grado de entendimiento real para ver si la falla demográfica se ve reflejada o no en el comportamiento real.

- 1) ¿Con respecto a los miembros del equipo... con qué miembros del equipo se entiende mejor en cuanto al modo de afrontar opciones estratégicas que cree que debería afrontar la empresa?
- 2) ¿Cree que hay personas que, profesionalmente, se entiende mejor entre ellas que con usted? ¿Quiénes?
- 3) ¿Con quién se comunica más a menudo con relación al planteamiento de determinadas estrategias, como p.e. alianzas u otras relaciones interorganizativas? ¿Por qué?
- 4) En qué medida (con qué frecuencia) se producen puntos de vista distintos respecto una opción empresarial (por ejemplo establecer una alianza o relación con otras organizaciones o no para un fin concreto).
- 5) ¿Suele tener a menudo puntos de vista comunes con alguna persona en concreto?
- 6) ¿En alguna ocasión estas diferencias de perspectiva/opinión entre los directivos impiden llegar a un acuerdo sobre lo que hay que hacer?
- 7) ¿Pasa esto entre algunas personas en concreto?
- 8) ¿Quién o quiénes considera que tienen más peso en las decisiones tomadas finalmente? ¿Por qué?

B. OBJETIVO: ver comportamientos relacionados con las rutinas de la cooperación.

COORDINACIÓN (EN LAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS... ALIANZAS O, EN SU DEFECTO, RELACIONES INTERORGANIZATIVAS CON PROVEEDORES O CLIENTES...)

- 9) Valora el grado de coordinación que suelen lograr con la otra empresa.
Si positivo
¿Cómo se ha logrado la coordinación?
¿Quién del equipo directivo se involucra más en relaciones con la otra empresa?
Si negativo ¿Por qué?
- 10) ¿Han aplicado técnicas o prácticas de coordinación que habitualmente usan internamente en la empresa? ¿Cuáles?
- 11) ¿Comparten con los miembros de la otra empresa el modo de trabajar y de organizar las actividades de la relación o existen algunas diferencias? Si existen, ¿cómo las salvan?

PROACTIVIDAD (EN LAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS... ALIANZAS O, EN SU DEFECTO, RELACIONES INTERORGANIZATIVAS CON PROVEEDORES O CLIENTES...)

- 12) ¿En qué medida la empresa es activa en la búsqueda de oportunidades de cooperación, búsqueda de socios, etc.?
- 13) ¿Qué tipo de acciones llevan a cabo?
- 14) ¿Cree que todos los directivos entienden por igual la importancia de esta actitud/ o estas acciones?
- 15) ¿Hay personas más activas en este sentido en el equipo directivo? ¿Quién?

ADAPTACIÓN/FLEXIBILIDAD (EN LAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS... ALIANZAS O, EN SU DEFECTO, RELACIONES INTERORGANIZATIVAS CON PROVEEDORES O CLIENTES...)

- 16) ¿En qué medida se realizan cambios en los objetivos iniciales de las relaciones interorganizativas que desarrollan?
- 17) ¿Suele haber cambios en el modo de relacionaros o en el tipo de responsabilidades que asume cada parte?
- 18) Si no los suele haber... ¿cree que sería necesario que hubiesen cambios? ¿Por qué? ¿Por qué cree que no se hacen?
- 19) Si los hay, ¿cómo de difícil es acordar estos cambios en el seno del equipo directivo de su empresa?
¿Ha habido barreras internas?
¿En qué consistían esas dificultades?
- 20) ¿Han afrontado conflictos o divergencias sobre objetivos o responsabilidades en relaciones con otras empresas?
¿Cómo se resolvieron (si fue el caso)?
¿Cómo se vivió este tema en el seno del equipo directivo de la empresa?

ORIENTACIÓN RELACIONAL (EN LAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS... ALIANZAS O, EN SU DEFECTO, RELACIONES INTERORGANIZATIVAS CON PROVEEDORES O CLIENTES...)

- 21) ¿En qué medida considera que las relaciones personales son la clave del éxito en las organizaciones?
¿Y en las relaciones con otras organizaciones?
- 22) ¿Cree que en esta empresa, todos conceden la misma importancia a este aspecto?
- 23) ¿En qué grado cree que es necesario establecer vínculos o lazos basados en la confianza? Si afirmativo, ¿cómo fomentan esto?
- 24) ¿Ha cambiado el grado de conocimiento y relación personal, o la confianza existente entre los miembros del equipo directivo de esta empresa y los de los equipos directivos de otras empresas con las que se relacionan a lo largo del tiempo?
¿En qué sentido?
¿A qué cree que se han debido estos cambios?

-
- 25) ¿Considera que su posición, como empresa, es de cierta visibilidad o centralidad, es decir, se les conocen y se les tiene en consideración como posibles aliados por parte de otras empresas?

APRENDIZAJE (EN LAS RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS... ALIANZAS O, EN SU DEFECTO, RELACIONES INTERORGANIZATIVAS CON PROVEEDORES O CLIENTES...)

- 26) ¿Cree que han aprendido mucho de las relaciones con otras empresas (alianzas) que han mantenido?
¿Sobre qué cosas?
- 27) ¿En qué medida lo que han aprendido tiene impacto en lo que hacen dentro de esta empresa?
- 28) ¿Comparten internamente información sobre lo que ocurre en la alianza, o lo que les aporta su aliado? ¿Cómo?
- 29) En futuras relaciones, ¿cree que cambiarán el modo en que han desarrollado esta relación? p.e. más formalización, métodos de coordinación distinta, más protección, más comunicación interna, otro modo de enfocar los conflictos o su resolución... etc.
- 30) ¿Se han establecido de forma deliberada, mecanismos de aprendizaje de la alianza?
- 31) ¿Piensa que se deberían establecer?

ANEXO I. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

APARTADO V.

PREGUNTAS SOBRE LA FAMILIA.

- 32) ¿Entiende que los miembros de la familia se involucran en el día a día de la gestión de la compañía?
- 33) ¿Siente usted como tuyos los valores, cultura, significado del negocio y metas de la familia? ¿Por qué?
- 34) ¿Considera a la empresa y lo que representa como que forma parte de tu propio proyecto profesional/vital? ¿Por qué?
- 35) ¿Cree que la propiedad (familia) incentiva o promueve que los empleados no familiares entiendan y compartan los valores, cultura, objetivos y significado del negocio? ¿Cómo lo hacen?
- 36) ¿Considera que la empresa es gestionada de forma completamente profesional? ¿Por qué?
- 37) ¿Existe una especial sensibilidad de la familia respecto al control de la compañía?
- 38) ¿Se han establecido sistemas formales y mecanismos de control en este sentido?
- 39) ¿Considera que algún miembro del TMT asume y ejerce el papel de líder del grupo? ¿Quién?
- 40) ¿Cree que existe un ambiente de confianza entre los miembros del TMT? Valore el nivel de confianza de 0-5, (siendo 0 = nada de confianza y 5 = total confianza).
- 41) ¿Se discute si el TMT está trabajando con eficacia?
 - ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Por qué?
- 41) ¿Se reflexiona periódicamente sobre la forma en que os comunicáis?
 - ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Por qué?

ANEXO II. CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

PRIMER ORDEN	SEGUNDO ORDEN	TERCER ORDEN
DIVERSIDAD		
	Diversidad demográfica	Edad Género Antigüedad Familia Formación Nacionalidad Funciones anteriores
LÍNEA DE FALLA		
	Línea de Falla de familia	Directivo familia Directivo no familia
	Línea de Falla demográfica	Falla de Información Falla Social
	Falla Cognitiva	Relaciones reales
	Relaciones personales	Relaciones mismo grupo Relaciones distinto grupo
FUNCIONAMIENTO EQUIPO DIRECTIVO		
	Conflicto	
	Consenso	
	Poder / influencia	Poder formal Poder informal (experto)
	Profesionalización	
	Relación personal	Comunicación Puntos de vista Entendimiento
	Pertenencia a la familia	
	Papel del CEO	
	Reflexividad	
ALIANZAS		
	Concepto	Tipos Frecuencia
	Actores	
	Visión sobre las alianzas	
	Grados de Proactividad	
	Orientación	
	Uso alianzas	Problemas
	Experiencia	
RUTINAS DE COOPERACIÓN		
	Coordinación	Comunicación Incentivo Lenguaje común Identidad Grado

		Técnicas
	Proactividad	Acciones Visibilidad Proposiciones
	Flexibilidad	Mecanismos compensación Entorno
	Orientación relacional	Experiencia Ambigüedad
	Aprendizaje	Mecanismos Intención Experiencia
FAMILIA		
	Participación en el TMT	Grado
	Valores y cultura	Incentivo Proyecto de vida
	Gestión profesional	
	Control	Mecanismos Intensidad
	Liderazgo	Jerárquico Natural

ANEXO III. EXPLICACIÓN DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE FALLA.

Las líneas de falla de los casos estudiados en el presente trabajo han sido calculadas teniendo en cuenta una combinación de características demográficas más analizadas en la literatura sobre esta temática (sexo, edad, nacionalidad, función actual, funciones anteriores, antigüedad como miembro del equipo directivo, antigüedad en la empresa, nivel educativo y tipo de estudios universitarios).

El concepto de *intensidad de falla* ha sido medido según Thatcher et al., (2003) calculando el porcentaje de la variación total de todas las características del grupo, obteniéndose así la más fuerte división del grupo. Se han considerado solamente las fallas que dividen al grupo en dos subgrupos por dos razones: la primera se debe a que el tamaño de los grupos en los casos expuestos es pequeño, por lo que el tamaño de los subgrupos derivados del efecto de la falla no debería de ser menor a dos miembros ya que un subgrupo de un solo miembro en realidad no forma un grupo. La segunda se debe a que si el resultado del cálculo del índice de falla divide al grupo en más de dos subgrupos, el cálculo del algoritmo en el que nos basamos se convierte en extremadamente complejo.

Para definir la medida de la falla, consideramos un grupo que contiene un total de n miembros que son medidos según p características. Una falla puede dividir este grupo en dos subgrupos en un total de $S = 2^{n-1} - 1$ direcciones. Para cada uno de estos posibles subgrupos medimos el porcentaje de variación total en todas las características del grupo considerando para la variación entre subgrupos, el cálculo del ratio de la suma de los cuadrados entre los grupos en relación con la suma total de cuadrados:

$$Fau_g = \left[\frac{\sum_{j=1}^p \sum_{k=1}^2 n_k^g (\bar{x}_{jk} - \bar{x}_j)^2}{\sum_{j=1}^p \sum_{k=1}^2 \sum_{i=1}^{n_k^g} (x_{ijk} - \bar{x}_j)^2} \right]_{g=1, 2, \dots, S}$$

siendo x_{ijk} el valor de la j -ésima característica del i -ésimo miembro del subgrupo k , \bar{x}_j indica la media global del grupo respecto a la característica j , \bar{x}_{jk} indica la media de las características j en el subgrupo k , y n_k^g indica el número de miembros del k -ésimo subgrupo ($k=1, 2, \dots$) bajo la división g . La intensidad de la falla, *Fau* (*Índice de falla*), es calculado como el máximo valor de Fau_g sobre las posibles divisiones $g = 1, 2, \dots, S$. Para grupos de pequeño tamaño es posible calcular el índice de falla enumerando las posibles divisiones y calculando el máximo valor de Fau_g , $g = 1, 2, \dots, S$.

El índice *Fau* puede tomar valores entre 0 y 1. A mayor valor del índice, mayor fortaleza de la falla. Los grupos que se dividen en dos subgrupos relativamente homogéneos, tendrán elevados valores del índice *Fau*.

El índice *Fau* puede ser deducido tanto a través de variables continuas como a través de variables categóricas. No obstante, se debe tener especial cuidado en su cálculo ya que está basado en la distancia Euclídea entre los individuos. En base a Morrison (1967) y sus factores de re-escala se debe recalcular los valores de todas las variables. En el caso de las variables basadas en categorías, éstas deben ser introducidas como variables *dummy*. Así por ejemplo, en el caso de un equipo directivo formado por 3 miembros, las respuestas diferentes que se pueden obtener respecto a la variable demográfica “función actual” que desarrolla el directivo, serán como máximo de 3, por ejemplo Director General, Director Financiero y Director de Operaciones. Entonces para medir la distancia entre las respuestas recibidas, codificaremos con el valor ‘1’ el cargo de Director General que es la respuesta recibida y con el valor ‘0’ al resto. Así, en el caso de un segundo grupo en el que la respuesta ha sido de Director Financiero, marcaremos con ‘1’ a esa respuesta y con ‘0’ al resto. La distancia Euclídea entre las variables será $\sqrt{(1-0)^2 + (0-1)^2 + (0-0)^2} = \sqrt{2}$. Si repetimos el proceso en grupos de diferente tamaño el resultado seguirá siendo el mismo. El valor de re-escalado en base a Thatcher et al. (2003) será de $1/\sqrt{2}$.

Para el caso de las variables continuas se debe realizar el mismo proceso de re-escalado aunque en esta ocasión el proceso es básicamente subjetivo (Morrison, 1967). En este estudio el redimensionamiento de las variables se ha realizado dividiendo sus valores por la mediana en la edad, antigüedad, experiencia, etc. Así, por ejemplo si la mediana de las edades es de 12,50 años, hemos dividido cada una de las edades por el valor ‘12,50’.

Nuestro estudio ha sido completado mediante el cálculo de la *distancia de falla* (Bezrukova et al., 2009). El índice de intensidad de falla, *Fau*, refleja la idea de que las fallas son más fuertes cuando más atributos forman subgrupos homogéneos entre ellos. Sin embargo, no solo es importante medir cuánto de homogéneos son esos subgrupos, sino también es importante averiguar cómo de lejos están entre ellos esos subgrupos. A este concepto le denominamos distancia de falla. Por ejemplo, un grupo con 3 miembros que tienen 30 años de edad con 5 años de experiencia laboral y otros 3 miembros con 60 años de edad con 20 años de experiencia laboral, tienen un *Fau* = 1. En otro caso, un grupo formado por 3 miembros que tienen 30 años de edad con 5 años de experiencia laboral y

otro grupo de 3 miembros de edad 35 años con 7 años de experiencia laboral, también tienen un $Fau = 1$. En ambos casos se produce una división de dos subgrupos perfectamente homogéneos a raíz de una falla extremadamente fuerte. Sin embargo, se observa que en el segundo caso los dos subgrupos se encuentran más cercanos tanto en edad como en la experiencia laboral. Así, no solo es importante medir cuánto de profunda es una falla, sino también medir cuánto de ancha puede llegar a ser.

La distancia de falla, D_g , refleja el alcance en que los grupos formados a raíz de la falla divergen entre ellos, o dicho de otra forma, cómo de lejos están unos de otros en referencia a las variables analizadas. Así, la medida de la distancia de falla ha sido extraída de Bezrukova et al. (2009) adaptada del análisis cluster multivariante de Jobson (1992), Morrison (1967) y Sharma (1996) y ha sido calculada como la distancia entre las variables centroides de falla para los subgrupos (la distancia Euclídea entre dos grupos de medias):

$$D_g = \sqrt{\sum_{j=1}^p (\bar{x}_{1j} - \bar{x}_{2j})^2}$$

Donde el centroide (vector de las medias de cada variable) para el subgrupo 1 = $\bar{x}_{11}, \bar{x}_{12}, \bar{x}_{13}, \dots, \bar{x}_{1p}$. Y el centroide para el subgrupo 2 = $\bar{x}_{21}, \bar{x}_{22}, \bar{x}_{23}, \dots, \bar{x}_{2p}$.

La distancia de falla puede tomar valores entre cero e infinito, con grandes valores que indican una gran distancia entre las fallas de los subgrupos.

ANEXO IV. EXPLICACIÓN DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE BLAU Y DEL COEFICIENTE DE VARIACIÓN.

Para el cálculo de la diversidad de forma óptima, se han utilizado variedad de índices con el objetivo de obtener la proporción de diferencias según las características relevantes entre los miembros del grupo. La forma más común de medir la variedad o diversidad cuando se trata de variables discretas o categóricas como son el género, nacionalidad, etc. es el índice de Blau, también conocido como el índice de Hirschman-Herfindal (Hirschman, 1964). El índice de Blau, denotado aquí por B , se define como

$$B = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2$$

donde p_i corresponde con la proporción de miembros dentro de la categoría i -ésima de las k categorías o atributos existentes. Este índice cuantifica la probabilidad de que dos miembros de una población seleccionados al azar estén en diferentes categorías, si el tamaño de la población es infinita. Por lo tanto, si B es igual a su valor mínimo (es decir, cero), todos los miembros del grupo se clasifican en el misma categoría y no hay variedad. Por el contrario, cuanto mayor es B , más miembros del grupo están dispersos en las categorías. El valor máximo de este índice se dará cuando los miembros de un grupo son igualmente distribuidos entre todas las categorías (es decir, $p_1 = p_2 = \dots = p_k$) si y sólo si $n = mk$, donde el tamaño del grupo, n , es igual al número de categorías multiplicado por un número entero positivo, m . Por lo tanto, el valor máximo es

$$B_{max} = 1 - \sum_{i=1}^k \left(\frac{m}{n}\right)^2 = 1 - k \left(\frac{m}{nk}\right)^2 = 1 - \frac{1}{k} = \frac{k-1}{k}$$

Destacar que el máximo valor de B no depende de n . Cuando k tiende a infinito, el valor máximo de B se aproxima a la unidad. Por esta razón los valores del índice de Blau no son comparables si el número de categorías no es idéntico a través de las variables de diversidad (Harrison y Klein, 2007), porque el valor máximo es una función de k . Sin embargo, los investigadores han afirmado que las comparaciones entre las variables con un número diferente de categorías todavía tienen sentido, siempre y cuando el mayor número de categorías contribuye a una mayor diversidad (Agresti y Agresti, 1978).

Sin embargo, el índice B puede ser normalizado dividiéndolo por su máximo y así permitir comparar resultados sobre variables con categorías dispares.

$$B_N = \frac{B}{B_{max}}$$

La diversidad, entendida como disparidad, asume asimetría y refleja tanto las distancias entre los miembros del grupo como el dominio de aquellos individuos que destacan en un atributo. Uno de los índices más utilizados comúnmente para capturar estas diferencias es el Coeficiente de Variación, V , que se calcula dividiendo la desviación típica y la media. Su utilización es adecuada para medir la diversidad en variables continuas, como la edad, antigüedad, etc. y viene representado por:

$$V = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 / n}}{\bar{x}}$$

El Coeficiente de Variación tiene tanto límite inferior como superior, siendo respectivamente igual a cero y a $(n - 1)^{1/2}$, donde el máximo valor se alcanza cuando todos los casos menos uno tienen valores cero. Como se ha señalado por Harrison y Sin (2006), se consigue el máximo V independientemente de lo que sería el único valor que no sea cero. Además, V es asimétrico, ya que su valor disminuye para el caso en el que pocos están en el mínimo nivel y muchos están en el nivel máximo, lo que se debe a que la media en el denominador es más grande en el último caso en comparación con el primer caso. Por lo tanto el valor máximo de V para el caso general, y para las variables no negativas en las que el valor mínimo no es un cero, será:

$$V_{\max(n)} = \frac{\sqrt{n-1} (x_{\max} - x_{\min})}{(n-1) x_{\min} + x_{\max}}$$

donde x_{\min} y x_{\max} respectivamente, representan los valores mínimo y máximo para las variables aleatorias, teniendo en cuenta todos los valores admisibles. Debería señalarse que, si $x_{\min} = 0$, $V_{\max(n)} = (n - 1)^{1/2}$.

La normalización del índice permite comparar su valor entre variables con diferente número de categorías.

$$V_N = \frac{V}{V_{max}}$$

