

**TESIS DOCTORAL**

**2015**

**EL PAPEL DE LA CONFIANZA EN LA  
COOPERACIÓN ENTENDIDA COMO META-  
ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UN ENFOQUE  
DE STEWARDSHIP**

---

**THE ROLE OF TRUST ON COOPERATION  
AS META-ORGANIZATION USING A  
STEWARDSHIP APPROACH**

**ALFONSO MIGUEL MÁRQUEZ GARCÍA**

**LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
GRADUATE IN ECONOMICS AND BUSINESS STUDIES  
UNIVERSIDAD DE JAÉN (SPAIN)**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**DIRECTORA: DRA. D<sup>a</sup>. MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ**

**CO-DIRECTOR: DR. D. FERNANDO CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE**

**TUTOR: DR. D. EDUARDO PÉREZ GOROSTEGUI**

**DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**THE ROLE OF TRUST ON COOPERATION  
AS META-ORGANIZATION USING A  
STEWARDSHIP APPROACH**

**EL PAPEL DE LA CONFIANZA EN LA  
COOPERACIÓN ENTENDIDA COMO META-  
ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UN ENFOQUE  
DE STEWARDSHIP**

**ALFONSO MIGUEL MÁRQUEZ GARCÍA  
LICENCIADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
UNIVERSIDAD DE JAÉN**

**DIRECTORA: DRA. D<sup>a</sup>. MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ  
CATEDRÁTICA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE JAÉN**

**CO-DIRECTOR: DR. D. FERNANDO CASANI  
FERNÁNDEZ DE NAVARRETE  
PROFESOR TITULAR DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID**

**TUTOR: DR. D. EDUARDO PÉREZ GOROSTEGUI  
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNED**

*A mis padres y a mi hermana, que siempre han confiado en mí.*

*Os habéis sentido siempre orgullosos de mí cuando nadie más confiaba en mí. Siempre habéis estado apoyándome y empujándome hacia delante.*

*Vosotros, mama, papa y hermana sois las personas más luchadoras y el mejor ejemplo de amor desinteresado que conozco.*

*A mi padre que falleció sin poder compartir esta alegría. ¡Va por ti, papá! Seguro que estás sonriendo desde el cielo.*

*Doy gracias a Dios por vosotros.  
Estoy muy orgulloso de vosotros.*

*“Desocupado lector, sin juramento me podrás creer que quisiera que este libro como hijo del entendimiento, fuera el más hermoso, el más gallardo y más discreto que pudiera imaginarse. Pero no he podido yo contravenir a la orden de naturaleza; que en ella cada cosa engendra su semejante...”*

*Del Prólogo del Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha, de Miguel de Cervantes*

**RESUMEN EN ESPAÑOL**

*(SUMMARY IN SPANISH)*

*La sabiduría de la naturaleza es tal que no  
produce nada superfluo e inútil*

Nicolás Copérnico

## **CONTENIDOS**

CONTENIDOS .....	ix
TABLAS Y FIGURAS .....	xiii
AGRADECIMIENTOS .....	xv
PRESENTACIÓN.....	xxiii
RESUMEN EN ESPAÑOL .....	1
1. Introducción .....	3
2. Marco teórico: Cooperación empresarial y confianza .....	7
2.1. Cooperación empresarial.....	8
2.2. Confianza .....	13
3. Descripción de la investigación y modelo teórico propuesto.....	16
3.1. Objetivos .....	16
3.2. Modelo teórico propuesto .....	22
4. Metodología .....	24
4.1. Perspectivas filosóficas y metodología.....	25
4.2. Métodos de inferencia .....	28
4.3. Diseño multi-método.....	29
4.4. Estudio de casos .....	42
4.4.1. Selección de los casos .....	45
4.5. Transversalidad de la tipología de confianza propuesta al ámbito interpersonal .	55
4.6. Estrategias de integración .....	56
5. Resultados y conclusiones.....	61
6. Limitaciones, futuras líneas de investigación y recomendaciones.....	89
Recomendaciones.....	93
Bibliografía .....	101

## **TABLAS Y FIGURAS**

Tabla 1.	Combinación de método según prioridad y secuencia.....	58
Figura 1.	Funciones del proceso directivo y fases del proceso de cooperación .....	21
Figura 2.	Modelo teórico propuesto .....	23
Figura 3.	Posibilidades de investigación sobre joint ventures según niveles de análisis, teorías subyacentes y diseño de la investigación .....	30
Figura 4.	Justificación de la investigación multi-método .....	57

*unicuique suum*

“a cada uno es debido lo suyo”

## **AGRADECIMIENTOS**



Deseo mostrar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que a lo largo del tiempo han ejercido su labor de magisterio conmigo, que me han brindado la oportunidad de aprender todo lo que han conocido y aprendido en sus largos años de estudio, y sin cuyo concurso esta Tesis no se habría realizado.

Quiero agradecer la ayuda y el estímulo que en la realización de esta Tesis Doctoral me han prestado mis amigos y compañeros. A los primeros con su ánimo en los momentos difíciles nunca les agradeceré suficiente su apoyo, al igual que a los segundos que, con su actitud y afecto, me han estimulado a trabajar más con la esperanza de obtener un mejor resultado. A todos ellos mi agradecimiento por haber contribuido de forma inconmensurable a la realización de este trabajo de investigación.

Particularmente, debo agradecer a todos mis compañeros del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología, y del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Jaén por su disposición y colaboración incondicionales y, en general, por propiciar un clima de compañerismo que redundaba en beneficio de las actividades docentes e investigadoras. En especial deseo agradecer su apoyo a los compañeros del área de conocimiento de Organización de Empresas, que en bastantes ocasiones han sufrido tanto los momentos de decaimiento, como la emoción por presuntos descubrimientos de los que inexorablemente no me resistía a hacerles partícipes. Gracias especialmente a las profesoras Maite Garrido, María del Carmen Moreno y Raquel Barreda, con quienes formé equipo de trabajo durante varios años en los que nuestras actividades de investigación comenzaban al acabar las clases y se extendían a sábados y domingos.

Deseo mostrar mi agradecimiento al profesor Álvaro Cuervo García, Coordinador del *Summer Course* para Profesores Españoles en el Real Colegio Complutense en la Universidad de Harvard, por ofrecerme la oportunidad de participar en el mismo y tomar contacto con las últimas investigaciones y algunos de los más prestigiosos investigadores internacionales y españoles en el ámbito del *management*. Esta experiencia resultó enriquecedora hasta tal punto que, probablemente, el desarrollo de este trabajo de investigación que se presenta como Tesis Doctoral, le debe mucho de su configuración y resultados.

También deseo agradecer su ayuda al profesor David Faulkner del Christ Church College de la Universidad de Oxford, bajo cuya dirección tuve la oportunidad de profundizar en el conocimiento del papel de la confianza en las relaciones de cooperación entre empresas. Especialmente quiero agradecer su apoyo a los compañeros del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, con quienes he compartido dos cuatrimestres de investigación.

Mi agradecimiento también al profesor Peter Smith Ring de la Loyola Marymount University, con quien tuve oportunidad de aclarar muchas cuestiones en su participación en las Jornadas de Investigación sobre Alianzas Estratégicas organizadas por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Asimismo, también quiero agradecer al profesor Eulogio Cordón de la Universidad de Granada su ayuda en los momentos iniciales del desarrollo del estudio cuantitativo, y al profesor Albert Satorra de la Universitat Pompeu Fabra su revisión del modelo cuantitativo durante el curso de Modelos de Ecuaciones Estructurales impartido en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla. También quiero agradecer su apoyo y amistad al profesor José Luis Galán de la Universidad de Sevilla, al profesor Francesc Solé de la Universitat

Politécnica de Catalunya, al profesor Xavier Molina de la Universitat Jaume I de Castellón, y al profesor José María Gasalla de *Deusto Business School*. Finalmente, quiero dejar constancia del estímulo que supuso en la etapa final de este proceso de investigación la aceptación para su publicación por parte del profesor T. K. Das de la City University of New York en su colección *Research in Strategic Alliances* del modelo teórico que presenta las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas, aplicando una perspectiva de stewardship basada en la confianza multidimensional.

Especial mención merecen las empresas que han colaborado en la relación de este trabajo. Desde aquí mi gratitud a todos los socios de Comercial Cerámicas de Bailén, de la Denominación de Origen Protegida Sierra Mágina, y de la Agrupación de Interés Económico Mancha Real Grupo Muebles, así como a sus responsables: D. José Navío (Gerente de CCB, S.A.), D. José Malpesa (primer presidente de CCB, S.A.), D. Juan del Reino (presidente de CCB, S.A. en el momento de realización de las entrevistas y encuestas a todos los socios), D. Antonio Guzmán y D. Rafael de la Cruz (Gerente y Presidente, respectivamente del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Sierra Mágina en el momento de realización de las entrevistas y encuestas a todos los socios), D. Jesús Sutil (Gerente actual del Consejo Regulador), y a D. Jesús Cano (impulsor de la AIE Mancha Real Grupo Muebles). Del mismo, deseo agradecer su ayuda al Gerente de la Agencia IDEA de la Junta de Andalucía, D. Jerónimo Jiménez por su excelente disposición y colaboración en este trabajo con información sobre el origen de CCB, S.A.

También deseo agradecer a los alumnos que han colaborado en el estudio de la confianza interpersonal, y a mis alumnos de la Universidad de Jaén desde que me

incorporé como profesor del área de Organización de Empresas, con los que he compartido algunas de las ideas que con el transcurso del tiempo se han ido configurando en el presente trabajo de investigación, especialmente en las clases de la asignatura Dirección Internacional y Relaciones Inter-organizacionales que impartí durante varios años en la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Diversas instituciones me han distinguido con la concesión de ayudas financieras durante mis estudios de postgrado. De entre ellas, deseo agradecer expresamente el apoyo financiero de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en la cual ostenté la condición de Becario Predoctoral en el Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad, hasta que me incorporé como profesor ayudante de escuela universitaria en la Universidad de Jaén. También deseo mostrar mi agradecimiento a la Fundación Caja de Madrid y a su Programa de Becas y Ayudas para Proyectos de Investigación.

Especialmente deseo mostrar mi agradecimiento a la profesora María Jesús Hernández Ortiz, Directora de esta Tesis y compañera del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén. Especialmente le agradezco la confianza que ha depositado en mí, así como la libertad de la que en todo momento he dispuesto, y que me ha permitido conseguir un aprendizaje propio excepcionalmente valioso como investigador y docente, a través de la toma de conciencia de la propia responsabilidad.

También deseo agradecer especial el profesor Fernando Casani Fernández de Navarrete, Co-Director de esta Tesis que, además de aconsejarme tanto metodológicamente como a nivel práctico, ha depositado en mí un enorme capital de confianza, ayudándome a configurar mi trabajo y prestándome el apoyo moral que solo

los amigos saben dar en los malos momentos. Por ello, a pesar de los sinsabores que acompañan a toda investigación, el hecho de haberle conocido y disfrutar de su amistad, hace que el esfuerzo realizado haya merecido la pena.

Gracias también al profesor Eduardo Pérez Gorostegui, Tutor de esta Tesis por su ayuda, y por hacer fácil lo difícil en todo lo relativo a trámites y gestiones relacionadas con la presentación de este trabajo.

Por último, deseo dejar constancia del mayor agradecimiento posible a mis padres y a mi hermana, que siempre han creído y siguen confiando en mí, mucho más de lo que hubiese podido merecer, dándome la oportunidad de llegar más lejos de lo que mis propias fuerzas me llevarían. A pesar de que nunca podré devolverles todo lo que han hecho y continúan haciendo por mí, desde estas líneas quiero agradecerles su amor, dedicación, esfuerzo y abnegación. Asimismo, es justo reconocer la gran responsabilidad que en la elaboración de este trabajo les corresponde por su constante ánimo y apoyo. Espero que el trabajo de investigación que se presenta sea mínimamente merecedor del enorme depósito de confianza que han hecho en mí, y de los sacrificios y sinsabores que les ha supuesto a lo largo de todos estos años.

La cooperación y la confianza de todos los que me han ayudado han propiciado los aciertos que el presente trabajo pueda contener, siendo de mi exclusiva responsabilidad los posibles errores<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “Pero yo, ... no quiero irme con la corriente del uso, ni suplicarte casi con las lágrimas en los ojos, como otros hacen, lector carísimo, que perdones o disimules las faltas que en este mi hijo vieres, pues ni eres su pariente ni su amigo, y tienes tu alma en tu cuerpo y tu libre albedrío como el más pintado, y estás en tu casa, donde eres señor de ella, como el rey de sus alcabalas, y sabes lo que comúnmente se dice, que debajo de mi manto, al rey mato. Todo lo cual te exenta (exime) y hace libre de todo respeto y obligación, y así, puedes decir de la historia todo aquello que te pareciere, sin temor que te calumnien por el mal ni te premien por el bien que dijeres de ella”. Del Prólogo al Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha.



*“Sapere aude!”  
(¡Atrévete a saber! ¡Ten valor de  
servirte de tu propio entendimiento!)*

Immanuel Kant<sup>2</sup>

## PRESENTACIÓN

---

<sup>2</sup> El lema de la Ilustración se incluye en la obra de Kant “Respuesta a la pregunta: ¿Qué es la Ilustración”. Königsberg, Prussia, 30 de septiembre de 1784.

Para Kant “la ilustración es la salida del hombre de la minoría de edad causada por él mismo. La minoría de edad es la incapacidad para servirse del propio entendimiento sin la guía de otro. Esa minoría de edad es causada por el hombre mismo, cuando la causa de ésta no radica en una carencia del entendimiento, sino en una falta de decisión y arrojo para servirse del propio entendimiento sin la dirección de algún otro. Sapere Aude! ¡Ten valentía para servirte de tu propio entendimiento! Esta es la consigna de la ilustración”. Este acto de coraje debe ser ejecutado de manera personal.

Disponible en inglés en [https://web.cn.edu/kwheeler/documents/What\\_is\\_Enlightenment.pdf](https://web.cn.edu/kwheeler/documents/What_is_Enlightenment.pdf).

Disponible el original en alemán en <http://www.uni-bielefeld.de/diglib/aufkl/berlmon/berlmon.htm>. Año 1784. Vol. 2, pp. 481 – 494.

El uso original de la frase “*Sapere aude*” aparece en el Primer Libro de Cartas (20 a. C.) del poeta romano Horacio (65–8 a. C.). En la segunda carta, dirigida a Lolio, en la línea 40, el pasaje es: “*Dimidium facti, qui coepit, habet; sapere aude, incipe*”. (Quien ha comenzado, ya ha hecho la mitad: atrévete a saber, empieza). El original en latín del HORATI FLACCI EPISTVLARVM LIBER PRIMVS está disponible en <http://www.thelatinlibrary.com/horace/epist1.shtml>





Se presenta este trabajo de investigación como culminación de los Estudios de Tercer Ciclo en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, iniciados dentro del Programa de Doctorado “Cuestiones Actuales de Economía Financiera” impartido por el Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, y finalizado dentro del Programa de Doctorado “Empresa y Sociedad” impartido por el Departamento de Organización de Empresas..

El hecho de cursar los estudios de Tercer Ciclo a través de la UNED, dado que aún no se habían iniciado en la Universidad de Jaén, en la que se obtuvo el grado de Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales, ha influido poderosamente en la configuración del resultado que ahora se presenta como Tesis Doctoral para la obtención del grado de Doctor. De este modo, buena parte del conocimiento metodológico y de estructuración formal del proceso de investigación, se adquirió mediante el seguimiento de los correspondientes Cursos de Doctorado, aunque la magnitud y relevancia que deben caracterizar a una Tesis Doctoral hacen que cualquier experiencia previa de menor entidad, revista limitada utilidad para intentar afrontar con éxito la empresa de realizar alguna aportación, mínimamente relevante, al conocimiento existente en un determinado campo de estudio.

En este paso definitivo hacia la elaboración de la Tesis Doctoral —además de seguir las premisas esenciales que caracterizan a la investigación científica— queda plasmada la visión particular del autor, asistido y guiado por la labor de los Directores de Tesis y del Tutor.

En la difícil labor de emprender la realización de una Tesis Doctoral surge la necesidad de hacer frente a la responsabilidad de llevar a cabo un trabajo de

investigación metodológicamente correcto, suficientemente original y que contribuya en la medida de lo posible —según el objeto de investigación y, sobre todo, considerando las limitaciones del investigador— a avanzar en el conocimiento de la realidad estudiada, contribuyendo de este modo al entorno del que forma parte y que es el que, en última instancia, sustenta su actividad investigadora.

A lo largo del tiempo que ha comprendido el proyecto de elaboración de la presente Tesis Doctoral han sido múltiples los obstáculos y, afortunadamente, suficientes las fuerzas y ayudas para superarlos. Así, en muchas ocasiones el convencimiento de la imposibilidad de aportar nada nuevo al conocimiento existente condujo este proyecto a dique seco durante periodos más o menos extensos<sup>3</sup>.

La lentitud en todas las fases del trabajo siempre resultaba fácil de justificar con múltiples excusas, de las que la única que sería aceptable es la que citaba Descartes en su correspondencia con Mersenne, en la que indicaba que “trabajo con lentitud porque me resulta mucho más placentero instruirme a mí mismo que ponerme a escribir lo poco que sé”<sup>4</sup>. En este caso particular, la instrucción y el aprendizaje previos no sólo han constituido una cuestión placentera, sino totalmente imprescindible para afrontar con unas mínimas cotas de responsabilidad la tarea de intentar comprender la realidad que se analiza, y tratar de realizar alguna aportación a su conocimiento.

El saber científico, cuando es exigentemente poseído y pensado, necesariamente conduce a una visión filosófica de lo real (Laín, 1998). Así, la

---

<sup>3</sup> Según Nietzsche (1882), el relámpago y el trueno necesitan tiempo, la luz de las estrellas necesita tiempo. Los hechos necesitan tiempo, aun después de haberse realizado, para ser vistos y oídos. Además, como señaló Einstein, no existe un tiempo único, absoluto, sino dependiente de la velocidad del sistema en que tiene lugar la medición.

investigación puede desembocar en el árido territorio de la filosofía, en el que se aconseja no adentrarse pues se corre el riesgo de perderse, de teorizar lejos de la realidad e incluso el premio por conseguir iluminar con ella la realidad observada, puede ser la decepción por no encontrar lo que se esperaba y descubrir que el camino no tiene final, tan sólo paradas. Como señalaba Weber (1959, p. 197), “todo logro científico implica nuevas cuestiones y ha de ser superado y ha de envejecer”.

La riqueza y complejidad del tema investigado, y la toma de conciencia de la imposibilidad de abarcar todo lo que es necesario saber para entender mejor la relación entre cooperación y confianza —por la extraordinaria cantidad de aportaciones científicas relevantes— ha conducido a esta investigación a través de una larga travesía en la que los pasos dados parecían no ser nunca suficientes para llegar a un destino válido. La esperanza, muchas veces cuestionada, permitió mantener el esfuerzo, convencidos de que como dijo Skinner (1970, p. 38) “si se plantean problemas debido a la complejidad de un tema, deben afrontarse; casos aparentemente sin esperanza a menudo llegan a ser asequibles con el tiempo”.

Señala Hume (1988, p. 23) en la Sección I de su *Investigación sobre el Comportamiento Humano* que debemos entregarnos con pasión a la ciencia, pero haciendo que sea humana y que tenga una referencia directa a la acción y a la sociedad. Textualmente indica: “Prohíbo el pensamiento abstracto y las investigaciones profundas y las castigaré severamente con la melancolía pensativa que provocan, con la interminable incertidumbre en que le envuelven a uno y con la fría recepción con que se acogerán tus pretendidos descubrimientos cuando los comuniques. Sé filósofo, pero en medio de toda tu filosofía, continúa siendo un hombre”. Habiendo comprobado

---

<sup>4</sup> La cita corresponde a la correspondencia mantenida entre Descartes y Mersenne el 15 de abril de 1630 (Descartes, 1988, p. 64)

personalmente la veracidad de esta afirmación, se ha creído oportuno colocar en este momento un punto y seguido en la labor investigadora, y presentar los resultados logrados para la colación del grado de Doctor.

El producto de la investigación no siempre es conocimiento, limitándose muchas veces a producir ciencia, conocimiento científico cuando, según Hume (1988, p. 16), “el sentido del conocimiento es ayudarnos a vivir, es un instrumento, por lo que no tiene sentido exigirle evidencias absolutas, de ahí que mantenga su validez aun cuando una reflexión rigurosa no pueda llegar a resultados concluyentes” y aunque sólo sirva para satisfacer una curiosidad inocente. Por el contrario, para Tolstoi<sup>5</sup> la ciencia carece de sentido puesto que no tiene respuesta para las únicas cuestiones que nos importan, las de qué debemos hacer y cómo debemos vivir.

Para Zubiri (1982) ciencia es investigación de lo que las cosas son en realidad y filosofar quiere decir buscar la otra cara de las cosas, la cara normalmente escondida en las mismas evidencias; filosofar es cuestionar lo que se da como causa y lo que se entiende por efecto. Es necesario atreverse a retomar las bases sobre las que se asienta nuestro conocimiento, no ser meros asertores de lo existente. Si se construye únicamente sobre lo que ya hay se puede elevar un edificio cada vez más alto sobre cimientos exigüos. Si nos atrevemos a buscar nuevas bases el edificio de nuestro conocimiento puede que no avance tan rápido, pero sí de forma más sólida y útil. El objetivo no es crecer, llegar, sino hacerlo con conocimiento y de forma consciente y racional. En demasiadas ocasiones la investigación trata de buscar explicaciones de la realidad a través de paradigmas alternativos enfrentados<sup>6</sup> y sucesivas teorías que tratan de instaurar su preeminencia con base en una pretendida mayor

---

<sup>5</sup> En Weber (1959, p. 207).

<sup>6</sup> La guerra de paradigmas tiende a presentar los métodos como excluyentes (Ibáñez, 1979).

capacidad de comprensión de una realidad compleja y dinámica, penúltima en terminología zubiriana, que parece complacerse en escaparse de la interpretación a la que tratan de constreñirla diferentes modelos explicativos a pesar de ser cada vez más elaborados, contar con mayor información y un mejor aparato técnico y estadístico<sup>7</sup>.

En general, la investigación contemporánea sigue asumiendo, de acuerdo con el ideal aristotélico, que el conocimiento universal engloba y en algunos casos, agota los particulares, por lo que sólo hay ciencia de lo universal y no de lo particular. Por tanto, los análisis fenomenológicos que buscan comprender en profundidad una realidad, parecen producir –cuando más– ciencia de segundo orden, al carecer del requisito de generalización y universalidad, que pretendidamente se obtiene a través de métodos cuantitativos. La investigación cuantitativa y la cualitativa aparecen habitualmente enfrentadas, con escasos canales de comunicación entre ambas, e impermeables tanto a la discusión como a la cooperación, a pesar de que como señala Bericat (1998) ambas han crecido sobre una misma ignorancia y, en todo caso, cualidad y cantidad se reclaman lógicamente si no quieren perder su sentido, ya que el significado se diluye sin la medida, y ésta si carece de significado no es más que un simple número.

El estudio en profundidad de la realidad necesita prioritariamente de la comprensión del individuo que es “un sujeto interactivo y comunicativo que comparte significados”. Según Ortega (1916) “la verdad, lo real... se quiebra en facetas innumerables... cada una de las cuales da hacia un individuo. Si éste ha sabido ser fiel a su punto de vista, si ha resistido a la eterna seducción de cambiar su retina por otra imaginaria, lo que vea será un aspecto real del mundo, porque lo real

---

<sup>7</sup> Influidos por el intento de superar el complejo de inferioridad provocado por Rutherford al asegurar que: “La ciencia es la Física; lo demás es coleccionismo de estampillas” (Birks, 1962).

se ofrece en perspectivas individuales”. No obstante, frecuentemente somos positivistas sin saberlo. Normalmente, buscamos los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos. Y en la práctica parece como si el único conocimiento aceptable fuera el que obedece a determinados principios metodológicos (Pérez, 1994). Según Hume (1988, p. 11), “el conocimiento racional da certeza aun cuando no produce información nueva, mientras que a las representaciones que ciertamente nos dan información, no las acompaña la certeza racional”.

Cuando se recurre a investigaciones multimétodo, también Bericat (1998) señala el riesgo de caer en la tentación de creer que con la luz de muchos focos se obtienen siempre fotografías de la mejor calidad, ya que en estos casos puede revelarse una fotografía completamente plana, que a duras penas transmite sensación de realidad. La realidad, o las imágenes que observamos a través de nuestra percepción, son consecuencia de la combinación y el contraste de luces y sombras, de la cercanía a lo observado y de la disposición a entenderlo antes que a explicarlo. Con frecuencia, se tratan de dar respuestas y soluciones antes de comprender realmente el problema que se debe resolver. La inercia a solucionar sin analizar suficientemente, a explicar sin comprender no hace sino alimentar la falta de crédito de los resultados de nuestras cada vez más abundantes investigaciones que, aparentemente revestidas de formalidad y pulcritud metodológica, pueden llegar a explicar una realidad que no existe más allá de nuestros deseos.

En cualquier caso, dada la riqueza y complejidad de los sistemas que integran y componen la realidad en la que se desenvuelven los fenómenos investigados, cualquier pretensión de intentar encontrar una respuesta única y generalizable parece

---

abocada al fracaso<sup>8</sup>. O en todo caso, cuando sea posible, el conocimiento que permita obtener no podrá calificarse de útil, porque su misma generalidad lo reducirá en muchos casos a principios excesivamente amplios, cuando no evidentes. No obstante, es necesario volver a replantearse cuestiones básicas y esenciales que pueden pasar desapercibidas por considerarlas superadas cuando no tienen por qué serlo necesariamente. Es preciso detenerse a reflexionar si la teoría explica la realidad que existe verdaderamente, o más bien recorta la realidad a la medida que puede explicar<sup>9</sup>; si nos acerca el método a la realidad, o nos impide verla, mostrándonos en detalle los árboles que pueden ocultarnos la amplitud del bosque. Para Ortega (1916), con razón se tacha de gris la teoría porque no se ocupa más que de vagos, remotos y esquemáticos problemas.

Como indicaba Descartes<sup>10</sup>, desearíamos al presentar este trabajo contar con el convencimiento de otros autores que estiman como obligación dar a conocer sus ideas “pues ellas podrán reformar las condiciones en que viven sus semejantes”. Sin embargo, siendo conscientes de las propias limitaciones, así como de las de la presente obra, y aunque se aspira en última instancia a lograr este objetivo, resultaría ingenuo y pretencioso autoatribuirse la capacidad para mejorar con este estudio la realidad observada. En cualquier caso, se procede como indica Maquiavelo (1992, p. 48) que deben hacer los arqueros prudentes, “los cuales —conscientes de que el lugar que desean alcanzar se encuentra demasiado lejos y conociendo al mismo tiempo los límites de la capacidad de su arco— ponen la mira a bastante más altura que el

---

<sup>8</sup> En su *Investigación sobre el Conocimiento Humano*, Hume (1988, 59) indica que “sólo después de una larga cadena de experiencias uniformes de un tipo, alcanzamos seguridad y confianza firme con respecto a un acontecimiento particular”.

<sup>9</sup> Hasta los modelos más elaborados siempre contienen ciertas hipótesis simplificadoras (Blalock, 1964). La teoría siempre refiere a la realidad, pero no es la realidad. Si esta identificación fuera

objetivo deseado, no para alcanzar con su flecha a tanta altura, sino para poder, con la ayuda de tan alta mira, llegar al lugar que se han propuesto”.

La investigación no es tanto cuestión de buenos métodos, como de buen razonamiento (Stake, 1998) y debe guiarse por una voluntad de encontrar la verdad, por ser una dedicación no una mera ocupación. Cuando se establece por obligación más que por vocación la preocupación por obtener resultados aparentes y formalmente válidos puede generar ciencia, pero queda lejos de ofrecer conocimiento.

De acuerdo con Ortega (1916) “tenemos el deber de presentir lo nuevo, y el valor de afirmarlo. Nada requiere tanta pureza y energía como esta misión. Porque dentro de nosotros se aferra lo viejo con todos sus privilegios de hábito, autoridad y ser concluso. ... en nuestro puesto se juntan el peligro y la gloria. Estamos entregados a nosotros mismos; nadie nos protege ni nos dirige. Si no tenemos confianza en nosotros, todo se habrá perdido. Si tenemos demasiada, no encontraremos cosa de provecho. Confiar, pues, sin fiarse. ¿Es esto posible? Yo no sé si es posible, pero veo que es necesario... Hegel encontró una idea que refleja nuestra difícil situación, un imperativo que nos propone mezclar acertadamente la modestia y el orgullo: «Tened el valor de equivocaros»”.

Con la esperanza de que sea posible superar a la mayor brevedad las equivocaciones que hemos cometido, estamos sin embargo convencidos de que en este momento es el mejor trabajo<sup>11</sup> que podemos presentar con las limitaciones de

---

posible, no existiría el problema del conocimiento, pues el mundo sería para el sujeto una realidad autoevidente (Bericat, 1998).

<sup>10</sup> Descartes. (p. 169 de las notas al Discurso del Método).

<sup>11</sup> Como cuenta Cervantes en el Prólogo al Ingenioso Hidalgo Don Quijote de la Mancha, “acontece tener un padre un hijo feo y sin gracia alguna, y el amor que le tiene le pone una venda en los ojos para que no vea sus faltas; antes las juzga por discreciones y lindezas y las cuenta a sus amigos por agudezas y donaires”. De forma similar, Maquiavelo, al presentar El Príncipe al Magnífico Lorenzo de Medici, confiesa abiertamente: “Y aunque juzgo que esta obra no merece ser presentada ante



conocimientos, capacidad, y otras que cualquiera inmerso en la realidad universitaria, especialmente la española, alcanza a comprender<sup>12</sup>.

La presente Tesis Doctoral no supone simplemente el punto final del Tercer Ciclo, sino la continuidad de una labor investigadora que el autor espera seguir desarrollando en el futuro, y sirva para contribuir a la mejora del conocimiento y funcionamiento de las organizaciones y de las personas que las integramos.

---

Vos, sin embargo, tengo plena confianza en que Vuestra magnanimidad la aceptará, teniendo en cuenta que no puede hacerle mejor ofrenda...” (Maquiavelo, 1992, p. 32).

<sup>12</sup> Aunque la variedad de tareas y la riqueza de contenido de gran parte de ellas supone un elemento de motivación importante, Hume (1988, p. 23) indica que “la mente requiere de relajación pues no puede soportar siempre su inclinación hacia la preocupación y la faena”, para lo cual la naturaleza ha ordenado secretamente “a los hombres que no permitan que ninguna de sus predisposiciones les absorba demasiado, hasta el punto de hacerlos incapaces de otras preocupaciones y entretenimientos”.



**RESUMEN EN ESPAÑOL**

*(SUMMARY IN SPANISH)*



## 1. Introducción

---

El trabajo que se presenta analiza el papel que desempeña la confianza en las relaciones de cooperación empresarial -entendidas como meta-organizaciones- desde una perspectiva de complejidad de segundo orden, en la que el enfoque de *stewardship* facilita el desarrollo de la confianza que, como constructo multidimensional, puede ser considerada atendiendo a los niveles de análisis organizativo como destinos sobre los que se proyecta.

Tanto en la literatura como en la práctica de la cooperación entre empresas se encuentra una referencia constante a la importancia de la confianza como factor clave. De este modo, se considera que la confianza colabora al éxito de una relación, y que un déficit de confianza favorece la no obtención de los resultados previstos a través de la cooperación. No obstante, a pesar de que se señala a la confianza como el ingrediente fundamental para una relación de cooperación, la literatura coincide en precisar la necesidad de un mayor estudio para profundizar en su conocimiento y comprensión.

La cooperación empresarial representa un ámbito de investigación significativo con una complejidad intrínseca que se deriva de su propia naturaleza. Su permanencia y consolidación a lo largo del tiempo está demostrando su resistencia a convertirse simplemente una moda pasajera en la administración de empresas. A pesar de la gran cantidad de investigaciones que han hecho avanzar el conocimiento y la generalización de las relaciones de cooperación entre empresas, no

estamos ante un tema agotado<sup>13</sup>, pues aún son muchas las preguntas sin respuesta y las nuevas respuestas que se pueden ofrecer a problemas que se creían solventados<sup>14</sup>.

Las hipótesis de partida sobre las organizaciones, sus estrategias, estructuras y procesos pueden influenciar nuestro comportamiento investigador, de modo que estas hipótesis, valores y perspectivas pueden confinarnos a una visión del mundo que restringe las oportunidades de mejorar nuestra comprensión de la realidad. Esta forma de aprendizaje en la que se intenta detectar y corregir errores dentro de un conjunto de parámetros es la que Argyris y Schön (1978, 1996) denominan “single-loop learning”. El aprendizaje de ciclo único está presente cuando los objetivos, los valores, los marcos de referencia y, en gran parte, las estrategias se consideran dadas. El énfasis del aprendizaje de ciclo único es eminentemente técnico y la reflexión se enfoca a hacer más efectiva la estrategia. Por el contrario, el aprendizaje de doble ciclo supone cuestionar las hipótesis de partida que subyacen en los objetivos y estrategias actuales<sup>15</sup>. El objetivo de este trabajo se enmarca dentro de esta segunda perspectiva de aprendizaje de doble ciclo, revisando los marcos de referencia, las hipótesis de partida y los valores, con nuevas perspectivas que nos permitan disponer de alternativas que

---

<sup>13</sup> “El hombre no puede agotar la riqueza de la realidad, sino que es inacabable radicalmente, a saber, porque la realidad en cuanto tal es desde sí misma constitutivamente abierta”. Según Zubiri (1982) este es el fundamento de la famosa frase de San Agustín: «Busquemos como buscan los que aún no han encontrado, y encontremos como encuentran los que aún han de buscar». “Investigar lo que es algo es faena inacabable, porque lo real mismo nunca está acabado. La realidad es abierta y múltiple”. Discurso de Xavier Zubiri tras la entrega del Premio Ramón y Cajal en 1982, conjuntamente con Severo Ochoa. Publicado en el diario *Ya*, el 19 de octubre de 1982. Disponible en <http://www.zubiri.org/works/spanishworks/investigar.htm>

<sup>14</sup> Badaracco (1992, p. xxi) ya se cuestionaba hace más de 20 años sobre la utilidad de estudiar nuevamente la cooperación, ya que en la literatura es posible encontrar bastantes estudios sobre las motivaciones que impulsan a las empresas a establecer relaciones de cooperación. La justificación de su interés reside no en que las explicaciones propuestas sean erróneas, sino en que son incompletas. Así, indica que estas explicaciones se concentran preferentemente en los motivos tangibles e inmediatos de los actos individuales de cooperación, dejando en el aire muchas cuestiones importantes, fundamentalmente estratégicas.

<sup>15</sup> La complejidad, que aún caracteriza el conocimiento y gestión de la cooperación, revelaría según Bericat (1998) el fracaso de la observación, y la necesidad ineludible de un nuevo reconocimiento de la realidad, sin las categorías convencionales que someten y fijan nuestra atención.

ofrezcan oportunidades de mejorar nuestra comprensión del fenómeno de la cooperación empresarial y de la confianza como una de sus variables clave.

Este trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos con entidad propia, con una introducción y unas conclusiones comunes. En el primer capítulo se aborda el estudio de las relaciones de cooperación desde una perspectiva teórica que, empleando elementos de la teoría de sistemas, teoría de la complejidad, teoría del caos, sistemas vivos autopoieticos y fractalidad, permite considerar las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas de segundo orden con características de auto-producción y auto-organización que se mueven en la frontera del caos en búsqueda permanente del equilibrio. Ante este planteamiento se releva la necesidad de disponer de mecanismos de gobierno que permitan manejar el nivel de complejidad inherente a la cooperación empresarial como meta-organización. Especialmente útil resulta el enfoque de *stewardship* que, con base en la confianza, facilita cierta homogeneización en las narrativas de los socios y permite gestionar la complejidad de la meta-organización a través del rol de meta-emprendedor y meta-líder como atractores caóticos hacia las posibilidades que más interesan al conjunto de socios. En relación a la confianza se plantea que la confianza en los socios no es la única forma de confianza relevante en las relaciones de cooperación, sino que se propone una tipología de confianza basada en los destinos sobre los que proyecta (que representan los niveles de análisis organizacional), diferenciando entre confianza de la empresa en sí misma, confianza en las demás empresas y confianza en la propia relación de cooperación. A partir de este enfoque multidimensional se plantea la posibilidad de alcanzar el umbral mínimo de confianza que permita a cada socio incorporarse a la relación de cooperación y mantenerse en ella, a partir de la combinación de estos tipos de confianza. Dado que la

confianza de la empresa en sí misma y en la relación de cooperación pueden fomentarse de forma independiente a la mayor o menor confianza en algún socio en concreto, esta perspectiva ofrece una interesante alternativa para construir la confianza necesaria para cooperar, evitando el recurso a la desconfianza en algún socio para enmascarar una falta de confianza de la empresa en sí misma o en el proyecto conjunto que representa la relación de cooperación.

En el capítulo segundo se explora la posibilidad de generalizar la tipología de confianza basada en los destinos sobre los que se proyecta al ámbito intra-organizativo, dado que estos destinos corresponden a los niveles de análisis organizacional, considerando en este caso la confianza de cada persona en sí misma, la confianza en los demás miembros de la empresa, y la confianza en la organización en la que se trabaja. De este modo, es posible estimular la confianza en el interior de las organizaciones, y emplear la confianza en uno mismo tanto como elemento de automotivación y como antecedente necesario de la confianza en los demás.

El capítulo tercero presenta el resultado de un análisis cuantitativo de la multidimensionalidad de la confianza según los destinos sobre los que se proyecta, aplicada al ámbito inter-organizacional e interpersonal. A partir del desarrollo de escalas *ad hoc* se plantean dos estudios que, empleando técnicas de análisis multivariante (análisis factoriales exploratorios y confirmatorios de primer y segundo orden, y modelos de ecuaciones estructurales) permiten avalar de forma empírica la multidimensionalidad del constructo confianza en las dimensiones propuestas. No obstante, se encuentran diferencias en la jerarquización de la relevancia de los tipos de confianza entre el ámbito inter-organizacional e interpersonal.



En el capítulo cuarto se explora el papel de la confianza en la cooperación a lo largo de las fases de su proceso, empleando las tipologías sobre confianza más relevantes. Asimismo, se explora el papel que juegan las tecnologías de la información y la comunicación sobre la confianza, dadas las mayores posibilidades de acceso a información e interacción que permiten.

Finalmente, el capítulo quinto ofrece una visión alternativa de la relación entre cooperación y competencia empleando el concepto de meta-organización, y empleando una metáfora física para comprender de forma simple por qué las diferencias entre las empresas que cooperan influyen en la meta-organización que producen. Para ilustrar la utilidad de este esquema de análisis se emplea un análisis longitudinal colectivo de casos.

## **2. Marco teórico: Cooperación empresarial y confianza**

A pesar del creciente interés y el auge experimentado por las relaciones de cooperación entre empresas -tanto a nivel teórico como práctico-, aún no existe acuerdo en su definición, naturaleza, objetivos, etc., debido -en parte- a la variedad de formas bajo la que es posible instrumentarla y, también, a la profusión de estudios heterogéneos difícilmente comparables, con resultados en muchas ocasiones no aplicables, bien por considerarse de escasa utilidad al aportar meras demostraciones de percepciones intuitivas evidentes, o proceder de ámbitos que no aconsejan su extrapolación<sup>16</sup>. Por tanto, es preciso realizar una ineludible escala en la delimitación conceptual, tanto de la cooperación empresarial como del término confianza. Muchos

---

<sup>16</sup> Maslow (1991, p. 285-293) argumenta que muchos de los problemas de la ciencia se deben a que el acento se pone especialmente en los medios, instrumentos, aparatos y técnicas de investigación científica. Esto, a menudo origina una investigación metodológicamente sólida pero, en cambio,

de los términos empleados en las ciencias sociales están próximos al lenguaje habitual al que pertenecen o en el que encuentran algún equivalente relacionado, perfeccionando —no obstante— su significado y delimitando su aplicabilidad. La familiaridad que esto genera, unida al incremento y generalización de su uso, lleva en muchas ocasiones a excesos y una utilización inadecuada<sup>17</sup>.

## **2.1. Cooperación empresarial**

La cooperación empresarial no representa una excepción en este sentido. Hace años Buckley y Casson (1988, p. 31) ya ponían de manifiesto la necesidad de diferenciar “*the common-sense notion of cooperation*”, del concepto específico que adquiere en el ámbito económico y empresarial. No sólo se habla de cooperación de forma indiscriminada en otros ámbitos<sup>18</sup>, sino que la literatura empresarial especializada recoge una amplia variedad de definiciones y conceptos relacionados<sup>19</sup> que lejos de arrojar luz sobre el concepto han contribuido a una mayor imprecisión y ambigüedad, dificultando su estudio. Dado que su dominio se extiende entre los extremos que van desde las relaciones de mercado hasta la jerarquía, resulta una tarea complicada encontrar un significado común sobre el que articular un estudio sobre las relaciones de cooperación. Así, bajo la denominación de cooperación

---

trivial. Centrarse en los medios crea con frecuencia ortodoxias científicas, sofoca la originalidad y limita el espectro de cuestiones que la ciencia puede estudiar.

<sup>17</sup> La explicación de las palabras bajo las que se investiga sirve para adquirir ciencia, pues sólo por definición se conoce científicamente (Hobbes, 1987, p. 30). “...comienzan los hombres por establecer el significado de sus palabras; esta fijación de significados se denomina definición, y se coloca en el comienzo de todas sus investigaciones” (Hobbes, 1987, p. 68). *Leviathan*, capítulo 4. Del lenguaje.

<sup>18</sup> Al igual que ocurre cuando se habla de marketing y erróneamente se identifica únicamente con publicidad, habitualmente se suele asociar la idea de cooperación con cualquier tipo de acuerdo entre empresas, y también frecuentemente de forma esencial con la estructura que adopta.

<sup>19</sup> Configurando lo que Fernández (1991, p. 26) ha denominado una “jungla de denominaciones” en la que distintos términos se refieren a los mismos contenidos y a términos idénticos se les atribuyen significados diferentes.

empresarial se agrupan elementos heterogéneos que se consideran similares, y prácticas similares que reciben consideración diferencial, por lo que se hace necesario tratar de clarificar un concepto y una práctica que, a pesar de la considerable atención que está recibiendo desde la literatura, aún permanece en muchos aspectos como la nueva “caja negra” por desentrañar.

En este empeño, se aportan elementos teóricos que buscan contribuir a una mejor comprensión de la cooperación empresarial, observándola como una nueva organización (meta-organización), en sentido amplio, no necesariamente sujeta a estructuras o formas organizativas, sino como acuerdo de voluntades que representa las interdependencias que se quieren coordinar. Con la intención de afrontar esta tarea de replantear el estudio de la cooperación entre empresas desde una perspectiva holística y dinámica, es necesario determinar una base sólida desde la que poder derivar nuevas interpretaciones, que permitan comprender mejor un fenómeno al que se asocian por igual ventajas múltiples y enormes dificultades, a menudo insuperables, que desembocan en el fracaso. De acuerdo con Casado (1994, xi) se asume que “la línea de progreso en la gestión de las organizaciones tiene como fundamento el sentido común, es decir, la búsqueda de aquellos modelos y métodos que organicen lo que ya existe sin buscar crear artefactos teóricos que fracasan al trascender el papel”. Como consecuencia, se parte del concepto de organización sobre el que se ha construido y derivado el conocimiento relacionado con la administración y dirección de organizaciones, que permite enfocar el estudio de las relaciones de cooperación entre empresas desde una perspectiva sistémica, empleando los diferentes niveles de análisis organizacional: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional. El nivel individual se identifica con las

empresas que forman parte de la cooperación, el grupal con las relaciones entre estas empresas, y el organizacional con la propia relación de cooperación.

Asumiendo que una relación de cooperación es en realidad una meta-organización, no basta con llegar a crear una relación de cooperación sino que necesita ser diseñada, gobernada y gestionada para que consiga sus objetivos de modo eficaz y eficiente, teniendo en cuenta que no se pueden utilizar la autoridad, ni la jerarquía como mecanismos de gobierno y coordinación.

El análisis de la meta-organización revela la utilidad de emplear el enfoque de complejidad, caos, y complejidad de segundo orden, ya que la elevada tasa de fracaso que suele caracterizar a la cooperación empresarial encuentra una explicación en el hecho de que se diseñan, gobiernan y gestionan como sistemas de complejidad inferior a la que realmente le es inherente, considerando los niveles de análisis organizativo y las narrativas de todas las partes involucradas en la relación.

La posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y del alcance de dichas relaciones (Casani, 1993; Smith *et al.*, 1995). Desde este punto de vista, resulta evidente el interés por el estudio de la cooperación, por la necesidad de obtener el mejor conocimiento posible de su funcionamiento, ventajas, inconvenientes y resultados, dado que la capacidad competitiva de una organización depende cada vez más de las interrelaciones que sea capaz de establecer y mantener con el resto de las que conforman su entorno<sup>20</sup>. Esto lleva a considerar las interdependencias como elemento central de interconexión entre las unidades estratégicas de negocio como micro-unidades de análisis estratégico, que dan como

resultado la meta-organización como macro-unidad de análisis organizacional. El diseño de estas interdependencias no sólo dentro de la meta-organización, sino entre meta-organizaciones ofrece una perspectiva dinámica de la evolución de la cooperación, en la que empresas pueden entrar y salir de la relación y vincularse en mayor o menor medida con otras empresas con las que tengan o diseñen una mayor interdependencia. El empleo de una metáfora física ofrece una explicación sencilla y parsimoniosa de la relación entre cooperación y competencia, además de sobre la formación y estabilidad de las relaciones de cooperación. De este modo, diferenciando entre unidades estratégicas de negocio, empresas y meta-organizaciones en estado sólido, líquido, gaseoso y plasmático se obtiene una perspectiva alternativa para comprender mejor la interacción en las relaciones de cooperación.

En todo momento se pone de manifiesto el carácter dinámico intrínseco de la cooperación empresarial como meta-organización, considerándola no como acto, sino como proceso permanentemente inacabado y en evolución, para responder mejor a las demandas que motivaron su puesta en marcha y que justifican su mantenimiento. Así, a partir de la literatura sobre cooperación y organización, se diferencian seis fases en el proceso de cooperación empresarial: decisión inicial de cooperar, elección de los socios, negociación y estructura de la relación, gestión de la cooperación, evaluación de la relación y evolución. Teniendo en cuenta la perspectiva que considera a la organización como meta-organización se pueden observar las fases anteriores desde el marco general de la administración de organizaciones, relacionándolas con la planificación, estructura, gestión y control,

---

<sup>20</sup> “En un mundo interdependiente, todas las compañías tienen que actuar pensando en que trabajan con otras si quieren competir en el mercado global”. Akio Morita, presidente de Sony (Yoshino y Rangan, 1996, p. 17).

que colaboran a mejorar su administración y, potencialmente, sus resultados, tanto para sus integrantes, como para el entorno en el que desarrolla su actividad.

La misma falta de consenso sobre las múltiples definiciones y fórmulas de cooperación se torna casi unanimidad al presentar las ventajas derivadas de la cooperación empresarial, no sólo desde una perspectiva económica, como mecanismo de asignación de recursos híbrido entre el mercado y la jerarquía de la empresa, sino también estratégica y organizativa. En este sentido, desde diferentes enfoques teóricos se ha afrontado la tarea de mejorar la comprensión de la cooperación empresarial, aunque desde perspectivas que ofrecen una explicación parcial y bajo determinados supuestos —en ocasiones no representativos de la realidad—, resultando infructuosos los intentos de elaborar una teoría general de la cooperación.

Dado que una relación de cooperación puede observarse como una relación de agencia, se emplea el esquema teórico de la teoría de agencia para estudiar cómo gobernar una relación de cooperación como meta-organización. Entre los desarrollos de la teoría de agencia, la teoría del servidor ofrece interesantes perspectivas que pueden ser especialmente útiles para gestionar una relación de cooperación. Frente al oportunismo que subyace en los fundamentos de la teoría de agencia, la teoría del servidor se fundamenta en la confianza, ya que los intereses del principal y del agente están alineados.

Desde el punto de vista práctico, a pesar de las múltiples ventajas que en teoría puede ofrecer la cooperación empresarial, el entusiasmo en iniciarla se ve atemperado por la dificultad de mantenerla en el tiempo, teniendo en cuenta la elevada tasa de fracaso que se asocia a las relaciones de cooperación y las consecuencias competitivas que pueden derivarse. Entre las variables que, según la

literatura, favorecen el inicio, desarrollo y éxito de la cooperación empresarial destaca especialmente la confianza. De hecho, suele considerarse que su existencia en las relaciones se asocia con el éxito de la cooperación, y su falta o ruptura es característica de cooperaciones fallidas.

## **2.2. Confianza**

Al igual que ocurre con el concepto de cooperación resulta también imprescindible definir qué es la confianza. Actualmente, prácticamente todo el mundo habla sobre confianza, y se ha convertido en un término familiar. La literatura sobre confianza contiene una diversidad de definiciones en las que una misma palabra se emplea para referirse a diferentes cosas, y diferentes palabras se usan para describir la misma cosa. Al igual que ocurre con la cooperación empresarial, la confianza ha sido también objeto de estudio de diferentes disciplinas desde distintas perspectivas, con resultados cuya inmediata transferibilidad a otros ámbitos puede resultar —cuando menos— cuestionable, intentando determinar sus fundamentos, los elementos determinantes que influyen sobre su aparición y mantenimiento, así como la forma de recuperarla cuando se ha visto traicionada o no suficientemente recompensada desde la perspectiva de alguna de las partes involucradas.

En la literatura se encuentran diversas tipologías de confianza que ponen de manifiesto diferentes modos en los que puede sustentarse la aparición de confianza en una relación. No obstante, casi todas ellas se enmarcan en una misma estructura, observando la confianza entre las partes de una relación como un fenómeno exclusivamente bilateral. Esta vinculación teórica entre el mantenimiento de una relación de cooperación y la existencia de confianza ha asumido que la confianza

relevante en las relaciones de cooperación es la confianza entre las empresas involucradas.

No obstante, en la realidad se pueden encontrar casos en los que una relación de cooperación se mantiene a pesar de que sus socios no confíen excesivamente unos en los otros, e incluso manifiesten abiertamente que existe cierta desconfianza entre ellos, especialmente en el caso de las relaciones de colaboración entre competidores. Por tanto, se plantea la cuestión de determinar si es posible cooperar sin confianza o si la vinculación entre ambos conceptos es más compleja de lo que inicialmente se asume. Esta investigación se propone profundizar en el conocimiento de la vinculación entre cooperación y confianza, desde una perspectiva analítica, complementada con una visión sistémica de ambos constructos.

El hecho de que la confianza surja entre unos individuos determinados y no otros (ya sean personas u organizaciones) y en un contexto específico genera una influencia decisiva sobre la relación que se establece. De este modo, empleando una justificación psicológica que considera que para que surja confianza de una parte en otra es preciso previamente que cada parte confíe en sí misma, se encuentra un nuevo tipo de confianza potencialmente relevante para una relación, la confianza en sí mismo de cada integrante de la relación.

Por otra parte, el contexto en el que surge la relación, sus características y configuración, y las expectativas que se proyectan sobre la propia relación, también pueden influir en crear un clima de confianza en la relación. De este modo, se plantea como relevante la confianza en la cooperación.

En consecuencia, atendiendo al destino sobre el que se puede proyectar la confianza en el contexto de una relación de cooperación, los análisis que se recogen



en la literatura habitualmente se centran en la confianza entre las partes, pero no tienen en cuenta la confianza de cada parte en sí misma, y la confianza de cada parte en la cooperación y en la relación que establecen. De este modo, con la intención de comprender mejor el papel que juega la confianza en la cooperación empresarial, proponemos estructurar la confianza desde la triple perspectiva de confianza en uno mismo, confianza en la cooperación y confianza en el socio.

Considerando que una relación de cooperación es una meta-organización y cualquier aspecto puede ser analizado desde los niveles de análisis individual, grupal y organizacional, el estudio de la confianza en las relaciones de cooperación se puede estructurar desde esta triple perspectiva, de modo que la confianza se presenta como un constructo multidimensional atendiendo al destino sobre el que se proyecta, diferenciando entre confianza de cada empresa en sí misma (que se corresponde con el nivel individual), confianza de cada empresa en las demás (nivel grupal) y confianza de cada empresa en la relación de cooperación (nivel organizacional)

Asimismo, teniendo en cuenta que anteriormente se puso de manifiesto el carácter dinámico y procesual de la cooperación empresarial, y la problemática específica en cada fase del proceso, para analizar el papel que desempeña la confianza en la cooperación empresarial resulta necesario atender a las diferentes fases de su proceso, tratando de observar su influencia y características en cada una de ellas de forma particular. En este análisis se emplea el esquema propuesto de la triple perspectiva de confianza en relación a su destino, dado que la influencia de la confianza sobre el proceso de la cooperación puede ser diferente según la fase del proceso y el tipo de confianza.

Considerando que la confianza puede ser tanto positiva como negativa (en caso de ser excesiva, o no adecuada) para el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de cooperación entre empresas, una mejor comprensión de esta influencia puede ayudar a generar relaciones más satisfactorias para las empresas, que les permitan obtener una ventaja competitiva cooperativa sostenible.

El enfoque de agencia aplicado a las relaciones de cooperación entendidas como organizaciones representa un esquema teórico que permite comprender cómo reconciliar los diferentes roles de todas las partes que intervienen en una relación. La aportación de la teoría del servidor hace posible explicar mejor el comportamiento cooperativo y la aparición de confianza en el ámbito de la relación de cooperación, al suponer que los intereses de las diferentes partes involucradas no están enfrentados, sino que se alinean asumiendo una racionalidad a medio y largo plazo.

### **3. Descripción de la investigación y modelo teórico propuesto**

#### **3.1. Objetivos**

El objetivo general de esta investigación se centra en comprender mejor el papel de la confianza como constructo multidimensional en el proceso de cooperación empresarial, entendida como meta-organización, a través de un enfoque de *stewardship*. De este modo, se considera que un diseño de la cooperación como meta-organización, gestionada desde una perspectiva de *stewardship*, mejora las posibilidades de permanencia y satisfacción con la relación de cooperación, frente a una gestión más basada en un modelo de agencia.

Este objetivo general se pretende alcanzar desagregándolo en los siguientes objetivos particulares:

- Constatar la mejora en el conocimiento de las relaciones de cooperación al considerarlas como meta-organizaciones y sistemas, desde los diferentes niveles del análisis organizacional: individual, grupal y organizacional, y a lo largo de las diferentes fases del proceso de cooperación (decisión inicial, elección de los socios, negociación, estructura y diseño de la relación, gestión, evaluación y evolución de la relación de cooperación). Esta estructura de análisis permite profundizar en el conocimiento de las relaciones de cooperación empresarial para favorecer su gobierno, y especialmente en lo referente a su diseño y gestión como meta-organización.
- Constatar que la confianza es un constructo multidimensional, que influye sobre las relaciones de cooperación, a través de los diferentes destinos sobre los que se proyecta la confianza, que son coincidentes con los niveles de análisis organizacional (individual, grupal y organizacional).
- Describir el papel que juega cada tipo de confianza en las relaciones estudiadas (confianza de cada empresa en sí misma, en las demás empresas de la relación y en la propia relación de cooperación), a lo largo de las diferentes fases del proceso de cooperación, constatando sus fundamentos según las tipologías de Sako (1992) y Faulkner (1999).
- Describir la existencia y funcionamiento de la confianza genérica y específica en las relaciones estudiadas, en los diferentes tipos de confianza identificados, atendiendo al destino sobre el que se proyecta.
- Determinar si el hecho de considerar la cooperación como meta-organización e identificar cuatro relaciones de agencia (dos intra-organizativas y dos inter-

organizativas) contribuye a explicar mejor el funcionamiento de la cooperación y colabora a poder mejorar su gestión.

- Determinar si el hecho de considerar la cooperación como meta-organización, y los niveles de análisis organizativo, favorecen la evolución de las relaciones de agencia a relaciones de *stewardship*, más beneficiosas para el mantenimiento y éxito de la cooperación.
- Determinar si la confianza planteada de forma multidimensional, a través de los destinos en los que puede proyectarse, a lo largo de las fases del proceso de cooperación facilita la evolución de relaciones de agencia a relaciones de *stewardship*.
- Determinar si la confianza planteada de forma multidimensional, a través de los destinos en los que se proyecta resulta aplicable al ámbito intra-organizacional, inter-organizacional e interpersonal, explorando las diferencias que pueda haber en la jerarquización de los tipos de confianza en cada ámbito.
- Obtener evidencia de los fundamentos (contractual, capacidad, buena voluntad, calculativo, predictivo, amistoso) que puede tener cada tipo de confianza en cada fase del proceso de cooperación, y en cada destino sobre el que se proyecta.
- Constatar la necesidad y utilidad de diferenciar entre confianza genérica y confianza específica (más genérica en las primeras fases de la relación, y más específica a medida que evoluciona la relación). Observar que la confianza genérica antecede a la específica.

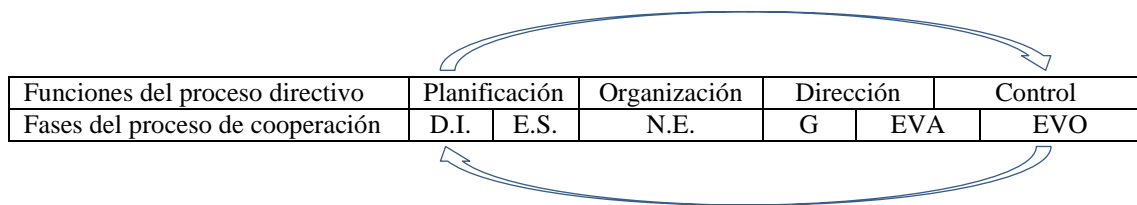
- Obtener evidencia de que la confianza puede ser beneficiosa o no para la relación de cooperación. Un déficit puede ser un hándicap, pero un exceso puede apartar a la empresa de la cooperación. La cuestión sobre la confianza no debe plantearse sobre su presencia o ausencia, sino sobre el nivel necesario en cada tipo de confianza para cada fase del proceso. Más o menos confianza puede resultar no adecuada para favorecer el buen funcionamiento de la meta-organización que se crea con la relación de cooperación.
- Mostrar cómo el umbral de confianza crítica para cooperar puede alcanzarse mediante una combinación de tipos y fundamentos de confianza, tanto genéricos como específicos a la relación, y puede modificarse a lo largo del ciclo de vida de la cooperación.
- Obtener evidencia empírica de la multidimensionalidad de la confianza y del papel que juegan los diferentes tipos en tres relaciones de cooperación entre competidores a lo largo del tiempo.

Para alcanzar estos objetivos se propone un enfoque analítico y sistémico para estudiar los constructos de cooperación empresarial y confianza, atendiendo a diferentes criterios, para profundizar en el conocimiento de esta relación. En el caso de la cooperación entre empresas como meta-organización, atendiendo a: los participantes que intervienen (que al mismo tiempo se configuran como niveles de análisis), el contexto genérico o específico, y las fases del proceso de cooperación.

*A. Estudio de la cooperación como organización, atendiendo a:*

- 1) los participantes (elementos que la constituyen, unidades de análisis). A partir de considerar la cooperación como meta-organización es posible estudiarla desde los tres niveles de análisis necesarios para comprender el funcionamiento de las organizaciones:
  - Organizacional (la relación de cooperación en conjunto)
  - Grupal (las relaciones entre empresas de cada caso)
  - Individual (cada empresa)
- 2) contexto, considerando el contexto de la cooperación:
  - Genérico      ⇒ Cooperación genérica
  - Específico    ⇒ Cooperación específica
- 3) fases de la cooperación, considerada como proceso, incorporando una perspectiva temporal en la que la relación evoluciona según la secuencia:
  - Decisión inicial (D.I.)
  - Elección del socio (E.S.)
  - Negociación y estructura (N.E.)
  - Gestión (G)
  - Evaluación (EVA)
  - Evolución (EVO)

Además, al aproximarse al estudio de una relación de cooperación como organización, es posible establecer un paralelismo entre las fases del proceso de cooperación, y las funciones del proceso directivo: planificación, organización, dirección y control.



**Figura 1. Funciones del proceso directivo y fases del proceso de cooperación**

Asimismo, también se propone un enfoque analítico para estudiar la confianza, atendiendo a: los objetos en los que se proyecta la confianza (la propia empresa, los demás socios y la propia relación de cooperación), el contexto genérico o específico, y los fundamentos y tipos de confianza, en los que también puede hablarse de jerarquía, ya que ésta puede evolucionar desde contractual hasta confianza en la buena voluntad, desde confianza calculativa hasta amistosa, y desde la confianza interpersonal (más específica) hasta la sistémica (más genérica e impersonal).

*B. Estudio de la confianza, atendiendo a:*

- 1) los objetos de la confianza (destinos sobre los que se proyecta, unidades de análisis):
  - Confianza en los socios (CSO)
  - Confianza de cada empresa en sí misma (CEUM)
  - Confianza en la relación de cooperación (CCOOP)
- 2) contexto, considerando el contexto de la confianza:
  - Confianza genérica (CSO<sub>G</sub>, CEUM<sub>G</sub>, CCOOP<sub>G</sub>)
  - Confianza específica (CSO<sub>E</sub>, CEUM<sub>E</sub>, CCOOP<sub>E</sub>)
- 3) las bases de la confianza:

Fundamentos según la tipología de Sako (1992):

- Confianza contractual (*contractual trust*)

- Confianza en la capacidad (*competence trust*)
- Confianza en la buena voluntad (*goodwill trust*)

Fundamentos según la tipología de Faulkner (1999):

- Confianza calculativa (*calculative trust*)
- Confianza predictiva (*predictive trust*)
- Confianza amistosa (*friendship trust*)

Mecanismos de generación de confianza de Zucker (1986):

- Confianza sistémica
- Confianza institucional
- Confianza interpersonal

### **3.2. Modelo teórico propuesto**

La tesis de este trabajo de investigación se puede concretar afirmando que *en las relaciones de cooperación, entendidas como meta-organizaciones, la confianza como constructo multidimensional influye a lo largo de las fases del proceso de cooperación, propiciando un comportamiento que se explica mejor según el enfoque de stewardship que por la teoría de agencia, y favorece la estabilidad de la relación y su evolución. También podría expresarse de la siguiente forma: una relación de cooperación, diseñada como meta-organización y gestionada a través de un enfoque de stewardship –más que de agencia– favorece la aparición de distintos tipos de confianza, que influyen a lo largo de las fases del proceso de cooperación, mejorando sus posibilidades de éxito (estabilidad y evolución).*

La Figura XXX representa el modelo teórico propuesto para alcanzar el objetivo de la investigación de analizar el papel de la confianza en el proceso de



cooperación empresarial entendida como meta-organización a través de un enfoque de *stewardship*.

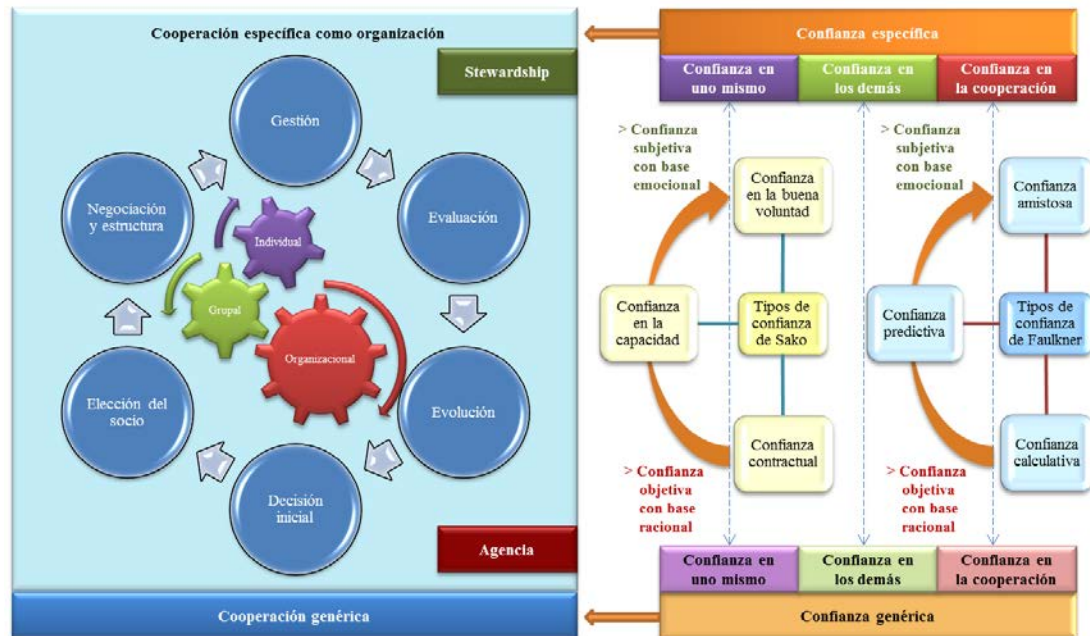


Figura 2. Modelo teórico propuesto

Las siguientes proposiciones establecen los resultados de investigación generales que se pretenden conseguir:

1. En las relaciones de cooperación, entendidas como organizaciones, un enfoque de *stewardship* facilita y estimula la aparición de confianza en el proyecto de cooperación, que favorece la estabilidad de la relación y su evolución.
2. El enfoque de *stewardship* basado en la confianza mejora las posibilidades de éxito (estabilidad y evolución) de la cooperación entendida como organización.
3. Una relación de cooperación diseñada como organización y gestionada a través de un enfoque de *stewardship* favorece la aparición de distintos tipos de confianza que mejoran las posibilidades de éxito (estabilidad y evolución) de la cooperación.

4. La confianza, como constructo multidimensional, es un factor que influye en que un enfoque de *stewardship* mejore las posibilidades de éxito (estabilidad y evolución) de una cooperación entendida como organización.
5. La multidimensionalidad de la confianza ayuda a explicar el modo en que un enfoque de *stewardship* facilita la estabilidad y evolución de una relación de cooperación entendida como organización.
6. La tipología de la confianza propuesta basada en los destinos sobre los que se proyecta la confianza resulta de aplicación no sólo en el ámbito inter-organizativos, sino también en el intra-organizativo e interpersonal.

#### **4. Metodología**

---

El objetivo propio y central de cualquier proceso investigador es el descubrimiento y la verificación de teorías, que permiten que la ciencia pueda avanzar en la medida en que consiga mejorar el conocimiento racional y empírico de la realidad que constituye su objeto de estudio (Bericat, 1998). Investigar científicamente precisa un método, un conjunto de pasos lógicos y sistemáticos para llegar a una conclusión. Mediante las técnicas adecuadas es posible comprobar si este conjunto de hipótesis o ideas (más o menos formalizadas) sobre la realidad a estudiar, se corresponden con la realidad.

La elección del método resulta esencial, porque conecta la proyección ideacional sobre el fenómeno a estudiar, con la forma de obtener evidencias empíricas del mismo. En la determinación del método influyen las posiciones meta-teóricas (cómo puede comprenderse la realidad observada), el objeto de la investigación (las preguntas y problemas a contestar o resolver), las orientaciones

teóricas con las que se pretende modelizar y representar al objeto, así como las técnicas de obtención y de análisis de datos que vayan a utilizarse.

En la elección de los métodos para aproximarse a la realidad, la observación desde distintas perspectivas de los fenómenos que se quieren analizar da la oportunidad de descubrir la realidad en toda su riqueza y complejidad. Para ello es necesario que el método de investigación seleccionado facilite la comprensión de la realidad observada, sin impedir la aparición de nuevas aportaciones, dejando cierto margen a la imaginación y la creatividad.

#### **4.1. Perspectivas filosóficas y metodología**

La base filosófica desde la que se afronta la investigación es un factor clave para determinar la aproximación metodológica que debe adoptarse (Stiles, 1995; Easterby-Smith *et al.*, 1991; May, 1993), pudiendo emplearse perspectivas filosóficas tales como el positivismo, el interaccionismo simbólico, la etnografía, el realismo, el idealismo y la fenomenología, que difieren en su base teórica y su foco de interés. Como posiciones extremas de lo que puede considerarse un continuo de perspectivas, se encuentran el positivismo y las escuelas de pensamiento fenomenológicas (Easterby-Smith *et al.*, 1991, Cassell y Symon, 1994).

Stiles (1995) considera que el paradigma realista presenta las bases filosóficas más apropiadas, a partir de las que desarrollar un método específico de investigación, que permita descubrir qué aspectos influyen sobre las actuaciones de los socios dentro de las relaciones de cooperación. El realismo considera tanto el entorno como las estructuras subyacentes, por lo que puede emplearse con mayor facilidad para investigar tanto desde la perspectiva del sujeto como del objeto, y para examinar y

explicar los mecanismos fundamentales de un fenómeno en particular. En este caso, la perspectiva realista puede ayudar a comprender mejor al objeto (la confianza en las relaciones de cooperación) y al sujeto (empresas y relaciones) de la investigación, proporcionando una nueva visión para explicar los mecanismos que subyacen en la aparición y mantenimiento de la confianza en las relaciones de cooperación.

Cuando se tratan de determinar los factores que influyen en las intenciones con las que las empresas constituyen y gestionan relaciones de cooperación, resulta más interesante tratar de obtener un conocimiento mejor y más completo de la realidad concreta en cuestión, más que centrarse en intentar buscar una explicación general. Como consecuencia, el enfoque más apropiado para analizar el papel de la confianza en las relaciones de cooperación es el paradigma realista, ya que permite interpretar el fenómeno analizado, al tiempo que examinar y explicar los mecanismos que subyacen a este comportamiento, mediante la aplicación de análisis cualitativos y cuantitativos, que proporcionan riqueza y profundidad a la investigación, y aplicar métodos de análisis de datos para validar el estudio. Dado que el enfoque realista apuesta por un diseño multi-método se pueden emplear entrevistas semi-estructuradas para recoger datos de mayor riqueza, contenido y subjetividad. Al mismo tiempo, el diseño se puede reforzar desde una perspectiva objetiva, ayudándose de cuestionarios e introduciendo razonamientos deductivos. La información resultante puede analizarse conjuntamente a través de diferentes procesos de integración: complementación, combinación, triangulación (Stiles, 1995; Morgan, 1997).

De acuerdo con este enfoque realista, en este trabajo se emplea una combinación de métodos que busca avanzar en el conocimiento del fenómeno, tanto

desde una perspectiva objetiva como subjetiva, tratando de comprender qué ha ocurrido en las relaciones de cooperación que se estudian.

Inicialmente esta investigación se afronta desde una metodología esencialmente cualitativa, ya que el interés no es obtener resultados generalizables, sino una mejor comprensión de la realidad completa de cada relación de cooperación que se analiza, observar la posibilidad y utilidad de estudiarlas como meta-organizaciones, desde una perspectiva dinámica a lo largo de su proceso, en el que se buscan evidencias del papel que juega la confianza –dado que habitualmente se alude a su influencia determinante, sin profundizar en sus fundamentos–, y observar su influencia en la configuración de un modelo de agencia o *stewardship*. Para ello, se emplea un método mixto, en el que se combina la información obtenida mediante entrevistas semi-estructuradas, con el complemento que supone la recogida de datos más estructurada que permiten los cuestionarios, para analizar varias relaciones de cooperación.

La falta de capacidad de generalización que se le atribuye con carácter habitual a los métodos cualitativos, constituye en este caso particular un elemento no sustancial para afectar a los resultados obtenidos. Dadas las particulares características del fenómeno analizado –la confianza–, resultaría contradictorio intentar dotar de objetividad a un estudio sobre la confianza, a través de un determinado método de observación y análisis, cuando se trata de un fenómeno, que por su propia naturaleza es altamente subjetivo y dependiente de elementos intrínsecos, contextuales y temporales.

## **4.2. Métodos de inferencia**

Realizar inferencias o generalizaciones válidas (la base del conocimiento de la realidad) está ligado al paradigma filosófico que se asume, diferenciándose entre varios modos o estrategias: deductivas, inductivas, abductivas (o retroductivas), y razonamiento por analogía.

En esta investigación se emplean todos los métodos de inferencia:

- la abducción para hacer propuestas novedosas (conjeturas, hipótesis) a partir de la observación de la realidad, ya que según la literatura cuando las relaciones de cooperación tienen éxito se mantienen en el tiempo gracias a que existe confianza, y la realidad muestra que es posible encontrar relaciones, especialmente entre competidores, que se mantienen sin que haya confianza entre sus integrantes, por lo que debe haber algún elemento más que ayude a explicar estos casos que no responden a la regla general. Por tanto, o bien es posible que haya éxito en la cooperación sin confianza, o existen otras formas de confianza –además de la confianza en los socios– que puedan ser relevantes para el éxito de la cooperación.
- la inducción para intentar generalizar a partir de los casos estudiados que es posible fundamentar en la confianza (entendida de forma multidimensional en función del destino sobre el que se proyecta) las relaciones entre competidores, y que es posible alcanzar el umbral de confianza para cooperar con una combinación de confianza genérica y específica en los diferentes destinos sobre los que puede proyectarse, y con fundamentos contractuales, de capacidad, buena voluntad, calculativos, predictivos y amistosos.

- la deducción para contrastar la multidimensionalidad del constructo confianza a partir de los niveles de análisis organizativos en los que se puede proyectar la confianza en las relaciones de cooperación como organizaciones.
- la analogía para aproximarse al conocimiento de las relaciones de cooperación a partir del conocimiento y la experiencia sobre el concepto de organización, y también para extender la multidimensionalidad del constructo confianza atendiendo al destino sobre el que se proyecta la confianza, desde el ámbito inter-organizacional al interpersonal.

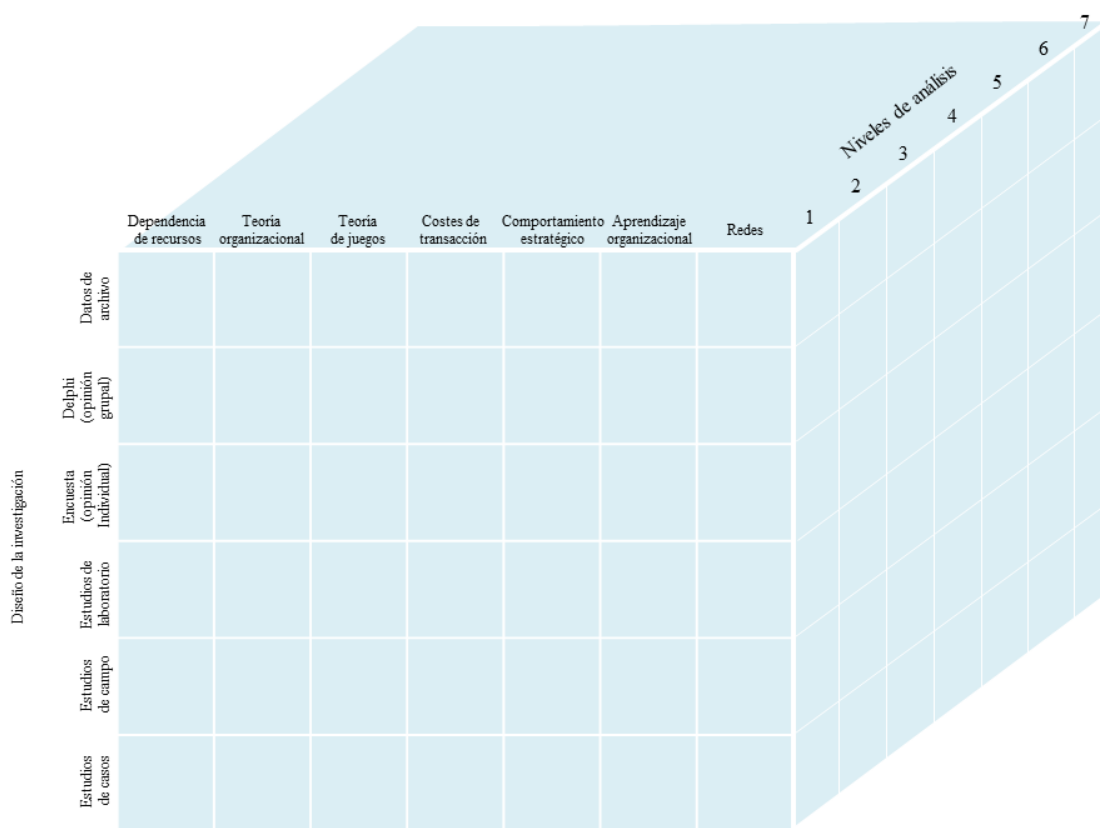
En esencia, se aplica un razonamiento hipotético-deductivo, en el que a partir de observaciones de la realidad se plantea un problema, que lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar hipótesis empíricamente.

#### **4.3. Diseño multi-método**

Siguiendo a Beltrán (1994), si a la complejidad del objeto –en este caso, el estudio del papel que juega la confianza en las relaciones de cooperación– corresponde necesariamente un planteamiento que puede calificarse de pluralismo cognitivo, esto supone emplear un pluralismo metodológico que permita entender mejor el objeto de estudio.

En el ámbito de la investigación sobre *joint ventures* (Parkhe, 2004) propone un esquema tridimensional que representa diferentes posibilidades de investigación, atendiendo a: los niveles de análisis, las teorías subyacentes explicativas, y el diseño

de la investigación (Figura 3). De este modo, plantea siete posibles niveles de análisis: 1. Gestor de la relación de cooperación (*joint venture*), 2. Gestores de cada empresa participante en la relación, 3. Nivel organizacional (*joint venture*), 4. Nivel organizacional (empresas participantes), 5. Nivel interorganizacional (relaciones diádicas entre empresas, y entre la *joint venture* y las empresas), 6. Nivel de red (*joint venture* insertada en la estructura de la industria), 7. Multinivel (niveles individual, organizacional y de red simultáneamente).



Niveles de análisis:

1. Individual - Gerente de la *Joint Venture*
2. Individual - Gerentes de las empresas que forman la *Joint Venture*
3. Organizacional (*Joint Venture*)
4. Organizacional (Empresas que forman la *Joint Venture*)
5. Inter-organizacional (relaciones diádicas entre socios, entre la *Joint Venture* y los socios)
6. Red (*Joint Venture* insertada en la estructura de la industria)
7. Multinivel (simultáneamente niveles individual, organizacional y red)

Fuente: Parkhe (2004, p. 232).

**Figura 3. Posibilidades de investigación sobre *joint ventures* según niveles de análisis, teorías subyacentes y diseño de la investigación**



En cuanto a las teorías, plantea siete opciones teóricas para explicar la cooperación: dependencia de recursos, teoría organizacional, teoría de juegos, teoría de costes de transacción, comportamiento estratégico, aprendizaje organizacional y teoría de redes. Finalmente, en cuanto al diseño de la investigación se proponen seis alternativas: datos de archivos, Delphi (opinión grupal), cuestionario (opinión individual), estudios experimentales de laboratorio, estudios de campo, estudios de casos.

A partir del esquema anterior, esta investigación supone emplear básicamente la teoría de la organización, junto con la teoría de agencia y el enfoque de *stewardship* para estudiar las relaciones de cooperación como meta-organizaciones, utilizando entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios para comprender mejor varios casos de cooperación, y empleando los niveles de análisis organizacional: individual, grupal y organizacional, donde el nivel individual lo representan cada una de las empresas involucradas en la relación, el grupal las relaciones entre ellas, y el organizacional lo representa la propia relación de cooperación como meta-organización.

El análisis empírico que se plantea en este trabajo no pretende establecer relaciones causales, sino comprender mejor la relación entre confianza y cooperación entre empresas, observando qué tipos puede diferenciarse y sus fundamentos, y qué papel juegan a lo largo del proceso de cooperación. Para ello, los métodos de investigación deben facilitar obtener el mejor conocimiento posible del fenómeno y del contexto en el que surge.

Más allá de poder obtener resultados generalizables, en este trabajo se busca mostrar la importancia situacional de la confianza, intentando comprender la realidad

completa del conjunto, de cada relación de cooperación concreta que se analiza (Lewin, 1951). Con esta orientación, se emplean métodos que desarrollan la comprensión del fenómeno desde el punto de vista del participante (narrativas que producen complejidad de segundo orden), con un enfoque más cualitativo tanto en la obtención como en la interpretación de la información, tales como la observación, entrevistas en profundidad y estudio de casos, que permiten aprovechar la riqueza de los datos. La elección de la investigación cualitativa se justifica por el carácter difícilmente aprehensible de los matices en los que se manifiesta la confianza, sus diferentes tipos y fundamentos, a través de un cuestionario. A través de la investigación cualitativa se intenta que sea el propio objeto de estudio el que describa la realidad. Además, dada la heterogeneidad de las relaciones y las empresas participantes en ellas, más allá de pretender una mayor o menor generalización de los resultados, el objetivo se centra en observar el papel que juega la confianza en el proceso de cooperación, estudiando en profundidad varios casos diferentes.

Habitualmente, los estudios que se han realizado sobre procesos de cooperación han obtenido información de alguna de las partes inmersas en la relación. No obstante, aunque se comparten ciertos elementos comunes en cuanto a objetivos, intenciones, etc. entre los integrantes de una relación de cooperación, pueden existir diferencias entre ellos, derivadas de su propia naturaleza social. Así, cada parte del acuerdo (cada empresa) dispondrá de su propio esquema de valoración y percepción (narrativa), que le puede hacer evaluar ciertos hechos de forma diferente a como lo pueden hacer el resto de socios de la relación. Dado que la valoración de hechos fundamentalmente objetivos, y aún más los subjetivos, pasa por el filtro de las percepciones de cada sujeto, resulta imprescindible para conocer realmente en

profundidad una relación de cooperación, llevar a cabo una investigación que recoja las opiniones y valoraciones de todas las partes de la relación.

Esta perspectiva puede ser especialmente útil en caso de relaciones difíciles, ya que la percepción de un problema puede ser distinta de acuerdo con la posición de quien lo analice. Los filósofos medievales ya decían “*quidquid recipitur ad modum recipientis recipitur*”, por lo que la recepción de un mensaje depende tanto de la intención del que lo emite, como de la disposición y situación del receptor. Al obtener información de todas las empresas participantes en las relaciones de cooperación se pretenden observar los problemas y conflictos a los que haya tenido que hacer frente cada empresa en la gestión de la relación de cooperación. Conocer cómo una organización afronta las limitaciones e intenta solventar los problemas que se le presentan resulta interesante, ya que “la naturaleza de las personas y de los sistemas se hace más transparente en sus momentos de lucha” (Stake, 1998, p. 26).

El objetivo del estudio cuantitativo no es obtener generalizaciones sobre el comportamiento de la población de empresas que cooperan, sino mostrar evidencia empírica de los conceptos teóricos que se proponen como tesis de la investigación, es decir, que existen diferentes tipos de confianza, y que puede diferenciarse entre confianza genérica y específica. Con esta intención, la utilidad de pasar un cuestionario a las empresas analizadas es poder interrogar directamente sobre determinadas cuestiones a los sujetos responsables de la cooperación, permitiendo homogeneizar y sistematizar los resultados que ofrecen individualmente los entrevistados.

Por tanto, se ha diseñado la investigación empírica desde una doble perspectiva, empleando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, intentando aprovechar las ventajas de ambos métodos y eludir sus principales inconvenientes.

En general, la investigación tiene como fundamento datos cualitativos para realizar un estudio de casos, empleándose el cuestionario como un elemento de apoyo para el respaldo de lo expuesto en el análisis cualitativo, y posible punto de partida de futuras investigaciones.

La investigación se ha planteado mediante un estudio de casos, dividiendo la obtención de información en tres fases, en diferentes momentos del tiempo. En primer lugar se realizaron entrevistas personales semi-estructuradas en profundidad con cada uno de los 59 socios de las tres relaciones estudiadas, buscando conocer la experiencia de cooperación en cada relación desde la perspectiva y la variedad de opiniones de todos los socios implicados, incluyendo a los gestores (o en cargados de la gestión) de la relación de cooperación, recogiendo su valoración particular de la experiencia de cooperación a lo largo del tiempo que lleva en funcionamiento<sup>21</sup>. En esta primera aproximación, realizada entre septiembre y diciembre de 2000, el guion de las entrevistas se orientó a conocer las opiniones de los entrevistados sobre la situación existente en su sector en el momento en que se creó la relación de cooperación y las razones que motivaron su aparición.

De este modo, la primera referencia temporal se sitúa en los antecedentes que dieron lugar a la decisión de establecer la relación de cooperación. En la entrevista se contextualizó a cada entrevistado en el momento de creación de la relación de cooperación o de su adhesión a la misma, con la intención de poder observar sus motivaciones y la confianza en sí mismo, en los demás socios y en la relación de cooperación desde la fase inicial del proceso. El resto de cuestiones se orientaron a

---

<sup>21</sup> “... existe un dicho acreditado según el cual la sabiduría se adquiere no ya leyendo en los libros, sino en los hombres” (Hobbes, 1987, p. 47). “Quienes confiando solamente en la autoridad de los libros, siguen al ciego ciegamente, son como aquellos que, confiando en las falsas reglas de un

obtener su opinión en relación a las diferentes fases del proceso de cooperación, desde la elección de los socios, la negociación y estructura del acuerdo de cooperación, la gestión de la relación, su evaluación y las perspectivas de evolución que le auguraban, buscando en su discurso elementos que revelen la presencia y relevancia de los tipos de confianza propuestos, y sus fundamentos. Así, a finales de 2000 se disponía de una valoración de la cooperación, una vez transcurrido algún tiempo desde el comienzo de cada relación.

El relato de la experiencia pasada presenta sesgos derivados del recuerdo selectivo de los hechos positivos y negativos que a cada empresa le resultaron significativos. No obstante, la posibilidad de entrevistar a todas las empresas participantes en cada relación de cooperación permite tener una variedad de perspectivas que puede contribuir a reducir el sesgo que cada empresa pueda tratar de introducir voluntaria o involuntariamente en su discurso. A través del discurso de los entrevistados, se han buscado manifestaciones de los diferentes tipos de confianza, según su destino, y sus fundamentos, a lo largo de las diferentes fases del proceso de cooperación. Este diseño pretendía obtener la mayor información posible y acceder al conocimiento más objetivo posible de la realidad de las relaciones de cooperación analizadas. Además, implica un planteamiento de investigación desde una perspectiva de complejidad de segundo orden, recogiendo la opinión (narrativas) de todas las partes involucradas en cada una de las relaciones.

La entrevista a los responsables de todas las empresas involucradas en los casos es necesaria para descubrir cómo ven la situación las personas implicadas, adoptando una postura empática y no intervencionista. A este propósito sirve

---

maestro de esgrima, se aventura presuntuosamente ante un adversario del cual reciben muerte o desgracia” (Hobbes, 1987, p. 80). Leviathan, capítulo 5. De la razón y de la ciencia.

especialmente el llamado enfoque progresivo (Parlett y Hamilton, 1976), que dota de flexibilidad a la investigación, permitiendo modificar o sustituir las preguntas previstas, si se observa que no son las adecuadas, o si aparecen temas nuevos. La adecuada definición de estos temas, preguntas o afirmaciones, permite observar los problemas del caso, las actitudes conflictivas, constituyendo una valiosa estructura conceptual para la organización del estudio de un caso (Stake, 1998). En este proceso de definición de temas para organizar el estudio de casos, es necesario un esfuerzo de exhaustividad, tratando de identificar condiciones específicas que podrían tener relación con el tema central del estudio.

La investigación cualitativa realizada con carácter preliminar abre el camino a una investigación más amplia, al permitir profundizar en el problema que se pretende comprender, elaborar hipótesis para su posterior contraste con métodos cuantitativos, y ayudar a comprender mejor el uso de los términos que realizan las personas que aportan información sobre el objetivo de estudio, de modo que se pueda redactar mejor un cuestionario adaptándolo al receptor, de cara a captar mejor la realidad objeto de estudio. Con este diseño inicial, se configura el esquema teórico del estudio tras escuchar directamente las opiniones de los protagonistas, y observar *in situ* la dinámica de la cooperación, evitando sesgos teóricos previos a la investigación. Se trata de conocer cada relación de cooperación, cómo funciona y a qué filosofía y objetivos responde, a través de técnicas cualitativas. Adicionalmente se pretende contrastar empíricamente, a través de una investigación cuantitativa, las hipótesis planteadas a partir del desarrollo teórico, y de las evidencias halladas en la investigación cualitativa.

La dimensión cuantitativa de la investigación está orientada fundamentalmente a contrastar la multidimensionalidad del constructo confianza en

las relaciones de cooperación entre empresas, atendiendo al destino sobre el que se proyecta (cada empresa, las demás empresas y la relación de cooperación), así como la doble perspectiva genérica-específica de la confianza, tanto globalmente como en cada uno de los destinos sobre los que se proyecta.

De este modo, en una segunda fase, se administró personalmente un cuestionario a todas las empresas y responsables, en el que, además de obtener información de forma más estructurada, también se tuvo la ocasión de recoger información cualitativa, que permitió tanto ampliar la información disponible, como enriquecer las respuestas a las preguntas incluidas en el cuestionario, y confirmar la estabilidad de la obtenida en primer término. Esta segunda etapa se realizó entre los meses de enero a marzo de 2001.

Dado que entre los objetivos de este trabajo se encuentra identificar la multidimensionalidad de la confianza, según el esquema teórico propuesto en función del destino de la confianza, y el papel que juega cada tipo de confianza en las diferentes fases del proceso de cooperación, no se han empleado las escalas presentes en la literatura, ya que las existentes no contribuyen ni se adaptan al objetivo buscado. Según Barber (1983, p. 70-71) “las medidas empíricas existentes no hacen distinciones entre las varias formas de confianza, desconfianza, y otros fenómenos diferentes relacionados”, y “...un concepto multidimensional requiere diferentes medidas para cada dimensión o subconcepto (Barber, 1983, p. 75). Asimismo, la fase previa de entrevista hizo posible obtener elementos que influyeron en la configuración del cuestionario para adaptarlo a la realidad de las empresas a estudiar. Los estudios de casos son especialmente útiles en la etapa de desarrollo, exploración

y generación de hipótesis de la investigación, así como para responder cuestiones sobre por qué existen determinados fenómenos o relaciones entre variables.

Así, se ha elaborado un cuestionario *ad hoc* con intención de describir de forma estructurada y cuantitativa la naturaleza y características de las relaciones de cooperación que se estudian, desde la perspectiva de todos los socios en cada una de ellas, prestando especial atención a su evolución y al papel que desempeña cada tipo de confianza en cada fase del proceso de cooperación. Para ello, se han incluido cuestiones que tratan de caracterizar la confianza presente en las relaciones de cooperación estudiadas, y de determinar el nivel de cada uno de los tipos de confianza propuestos, en cada una de las fases del proceso que experimenta una relación de cooperación. Se desarrollaron 67 ítems a partir de la reflexión teórica y la información obtenida en las entrevistas, con el objetivo de obtener indicadores de los tres tipos de confianza propuestos: confianza de cada empresa en sí misma (23 ítems), confianza en los socios de la cooperación (24 ítems) y confianza en la relación de cooperación (20 ítems) tanto de forma genérica, como específica y a lo largo de las fases del proceso de cooperación. También se han incluido los ítems propuestos por Sako (1998) sobre confianza contractual, confianza en la capacidad y confianza en la buena voluntad, y se han operacionalizado los tipos de confianza propuestos por Faulkner (1999) a partir de un estudio de casos, contando con la colaboración del autor en el diseño de los ítems que buscaban captar el sentido de su tipología de confianza: calculativa, predictiva y amistosa.

Las variables han sido medidas mediante escalas tipo Likert de 4 puntos, para evitar posicionamientos intermedios no informativos, dado el número limitado de observaciones disponibles. Debido a que la reducción del rango de respuestas afecta



al análisis factorial, en el análisis de resultados debe tenerse en cuenta que un conjunto de variables con pocas categorías tiende a obtener correlaciones más bajas que si el número de categorías es elevado.

Los inconvenientes derivados de la extensión del cuestionario se han intentado paliar administrándolo personalmente a cada uno de los responsables de las entidades que constituyen el objeto de estudio de esta investigación. Ello ha permitido también reducir al máximo las posibilidades de error en la interpretación de las preguntas que lo integran. Además, el cuestionario constituye la segunda parte de la investigación de campo, y se parte del conocimiento previo de los sectores y de las prácticas de gestión usuales adquiridos en las entrevistas previas realizadas, por lo que la administración y reformulación del cuestionario ha tenido un carácter interactivo. De este modo, a medida que se han desarrollado las distintas cuestiones, y tratando de advertir posibles dificultades, se ha intentado formular las preguntas de la forma más familiar posible al entrevistado.

El hecho de que la investigación se ha realizado a través de un contacto directo hace que la tasa de respuesta ronde el cien por cien. De este modo, se busca salvar el importante inconveniente de una baja tasa de respuesta que caracteriza a otras investigaciones, al mismo tiempo que, prácticamente, se elimina el riesgo de que el cuestionario sea cumplimentado de forma más o menos aleatoria, y por sujetos sin la adecuada información, a los que finalmente pueden ser derivados los cuestionarios enviados por correo postal o e-mail. En el caso de empresas pequeñas en las que no existe una división funcional real, y la figura del empresario es la que fundamentalmente aglutina estas decisiones, éste es quien constituye el objeto de entrevista, y a quien se solicita responder a las preguntas contenidas en el

cuestionario. En el caso de empresas de mayor dimensión en las que existe esta división funcional, se ha recabado la opinión de la alta dirección de la empresa. En ambos casos, se trata de obtener información del personal de cada organización que mayor contacto tiene con los socios de la cooperación, a fin de obtener una visión más aproximada de la gestión cotidiana de la relación.

Siguiendo a Smith *et al.* (1995), se emplea el estudio de casos adoptando una perspectiva de análisis longitudinal, observando cada relación a lo largo del tiempo, para “capturar la complejidad y dinámica de la cooperación”. Un diseño longitudinal es también empleado por Castro *et al.* (2014), para analizar la evolución del conjunto de alianzas que establecen un conjunto de empresas, y estudiar su influencia en la elección de socios. Dado que, como señala Bericat (1998, p. 87), “la prolongación de la presencia del observador incrementa la espontaneidad en el observado”, el hecho de realizar la obtención de datos en diferentes momentos diferentes del tiempo pueden contribuir a este objetivo. Así, una vez transcurrido un amplio periodo de tiempo (enero de 2015), se ha vuelto a entrevistar a los responsables de cada una de las relaciones de cooperación, (los gerentes en dos de ellas y uno de los impulsores de la relación, en la otra) para observar la evolución de cada una de las relaciones de cooperación. De este modo, se presenta un análisis longitudinal de cada una de las relaciones de cooperación estudiadas, que permite constatar hasta qué punto se han confirmado las expectativas depositadas en cada relación de cooperación, y obtener evidencias de la vinculación entre los tipos de confianza propuestos y la evolución de la cooperación, atendiendo a modelos de gestión más basados en relaciones de agencia o de *stewardship*.

En un primer momento el objetivo de la investigación se centró en encontrar evidencia de la multidimensionalidad de la confianza a través de una estrategia multi-método cuantitativa y cualitativa que se ha extendido a todas las empresas participantes en las relaciones de cooperación analizadas. En un momento final, se ha vuelto a entrevistar a los gerentes de las relaciones de cooperación, y a la empresa impulsora de la tercera relación, ya abandonada. Dado que en el momento final el objetivo es conocer cómo han evolucionado las relaciones de cooperación a lo largo del tiempo, y tener una visión global de sus posibilidades para el futuro, la entrevista se ha orientado inicialmente preguntando por la situación y perspectivas de evolución del sector, tanto a nivel general como específicamente en el ámbito que más les afecta. Posteriormente, se plantearon cuestiones sobre la relación de cooperación, su situación actual, cómo ha evolucionado, y las posibilidades de futuro que consideran que tiene. Seguidamente se preguntó a los responsables de las relaciones por los socios, su satisfacción con la relación, su orientación a corto o largo plazo, su cultura más o menos colaborativa o individualista, su identificación con la relación, su comportamiento en pro de la relación, el control que ejercen sobre la relación, y la percepción sobre la utilidad de la relación en el futuro.

En ningún caso se ha comentado a los entrevistados que el interés de este estudio es describir el constructo confianza, ni su multidimensionalidad, con la intención de evitar respuestas influidas por la deseabilidad social. Así, se les indicó que el interés era conocer en profundidad cada relación de cooperación, a través de la experiencia de cada uno de sus integrantes. Para evitar también, en la medida de lo posible, que la investigación induzca cambios en los sujetos de estudio, se ha puesto especial énfasis tanto en la entrevista, como en el cuestionario, en que no existen

respuestas correctas predefinidas, y el interés de la investigación es conocer en profundidad los casos, no evaluarlos, para intentar evitar que los entrevistados contesten lo que creen que deben contestar, o lo que creen que espera el investigador, en lugar de lo que realmente creen, piensan u opinan.

#### **4.4. Estudio de casos**

En un ámbito similar al de este trabajo, Faulkner (1999) emplea el estudio de tres casos para ilustrar que el enfoque tradicional en el control en las relaciones de cooperación puede ser contraproducente. El método del caso es apropiado cuando se quiere estudiar un fenómeno, un objeto o una relación causal, iniciando la investigación con las preguntas “¿cómo?” y/o “¿por qué?” (Yin, 1993, 1994). En esta investigación las preguntas serían: ¿cómo influye la confianza en las relaciones de cooperación como meta-organizaciones desde una perspectiva de proceso?, ¿por qué existen relaciones de cooperación que permanecen en el tiempo a pesar de no existir confianza entre sus miembros? ¿proporciona el enfoque de *stewardship* condiciones más favorables para la estabilidad y éxito de las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas de segundo orden?

Habitualmente se considera que el estudio de casos es sólo apropiado para un tipo de investigación exploratoria, de tipo cualitativo, que produce conocimientos primarios útiles pero irrelevantes, ya que es no es posible extrapolarlos a una población o hacer generalizaciones a partir de uno o de unos pocos casos. Según Coller (2000) esta concepción del estudio de casos es limitada e inexacta, ya que existen muchos tipos de casos, unos de tipo exploratorio y cualitativo, otros de tipo analítico y cuantitativo, y otros en los que se combinan técnicas cuantitativas y

cualitativas. Algunos casos facilitan conocer mejor una realidad a través de su descripción, mientras que otros permiten inferir conclusiones y hacer generalizaciones. De este modo, el estudio de casos permite producir conocimiento relevante recurriendo tanto al paradigma positivista como al interpretativo. El método del caso puede ser utilizado como una herramienta de exploración, pero también de comprobación y construcción de teorías, como de forma general proponen Eisenhardt y Graebner (2007)<sup>22</sup>, Siggelkow (2007), Huff (2003) y De Rond (2003) en el ámbito de las alianzas estratégicas. Es más, “en la mayor parte de las ocasiones, el estudio de casos permite aproximarse a los actores de manera que se pueda realizar la comprensión e interpretación de sus acciones con cierto éxito” (Coller, 2000, p. 21).

De un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular que tiene algún interés especial en sí mismo, tanto por lo que tienen de único como por lo que tienen de común, buscando el detalle de la interacción con sus contextos. Como señala Stake (1998, p. 11), el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para obtener una comprensión más completa y real, destacando las diferencias, la secuencia de los acontecimientos en su contexto, y la globalidad de las situaciones concretas.

En el análisis de casos se presenta evidencia empírica de aspectos contemplados en la literatura que estudia la confianza y la cooperación. No obstante, con el estudio de casos no se trata de contrastar hipótesis previamente planteadas,

---

<sup>22</sup> La creación de teoría a partir del estudio de casos es cada vez una estrategia de investigación más popular y relevante. Las limitaciones que tradicionalmente se aducían pueden vencerse mediante un lenguaje preciso y un diseño de la investigación cuidadoso: justificación de la creación de la teoría, muestreo teórico de los casos, entrevistas que limiten el sesgo del entrevistado, abundante presentación de evidencias en tablas y apéndices, y definición clara de los argumentos teóricos. El resultado es nueva teoría que crea puentes entre la rica evidencia cualitativa y la investigación deductiva predominante (Eisenhardt y Graebner, 2007).

sino únicamente de encontrar evidencias que muestren un comportamiento que puede ser o no ajustable al que la teoría indica que debería presentarse en la práctica real. De este modo, se busca la comprensión del fenómeno, no a través de explicaciones causales generales, sino a través de un análisis más cercano al contexto en el que surge el comportamiento.

En este trabajo se emplea un estudio colectivo de casos desde una doble perspectiva, tanto instrumental como intrínseca. Instrumental, por cuanto el objetivo de la investigación es estudiar el papel de la confianza en la cooperación, utilizando para ello el análisis de diferentes casos. Intrínseco, dado que los casos elegidos son especialmente relevantes en sí mismos, y es importante encontrar alternativas de mejora como consecuencia de su estudio.

En el estudio de casos se presenta cada una de las relaciones de cooperación, buscando obtener un mejor conocimiento de las verdaderas motivaciones que indujeron su creación, guían su actividad, conforman sus valores y determinan su forma de gestión, a través de sus tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). Además, se realiza un análisis comparativo para ilustrar las similitudes o diferencias en cuanto a la forma de entender la relación de cooperación como organización, su evolución y el papel de la confianza a través de los diferentes tipos y fundamentos, a lo largo de las etapas del proceso de cooperación. Estos mismos niveles de análisis permiten estudiar la confianza relevante en la cooperación como organización, desde la perspectiva de confianza de la empresa en sí misma (individual), confianza en los demás participantes de la relación (grupal), y confianza en la relación de cooperación (organizacional). Cada uno de los tres niveles de análisis organizativo se corresponde con los tres destinos de la confianza. Se cumple

de este modo con la propuesta de Yin (1994) para sofisticar el diseño de investigación, aplicando diferentes unidades de análisis sobre el mismo caso.

#### 4.4.1. Selección de los casos

La selección de los casos que se analizan en este trabajo se ha realizado tratando de observar, desde la perspectiva más amplia posible, el papel que puede desempeñar la confianza en las relaciones de cooperación. De este modo, se ha optado por establecer algunos criterios de selección que, según indica la literatura, hacen más probable obtener mayor riqueza en los resultados a causa de una más probable heterogeneidad. Aunque puede ser útil intentar seleccionar casos que sean típicos o representativos de otros casos, “no es probable que la muestra de unos pocos casos sea una buena representación de otros, además de que la investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras” (Stake, 1998, p. 17).

Así, en esta selección no se busca representatividad para extrapolar los resultados como ocurriría en el caso de realizar un muestreo estratificado, sino abarcar una amplia variedad de acuerdos que permitan observar el papel que juega la confianza en situaciones diversas. Aunque se puede diseñar un estudio colectivo de casos buscando la representatividad, es difícil defenderla en una muestra pequeña, ya que las características relevantes serán numerosas y sólo se podrán considerar unas pocas combinaciones. Además, en caso de optar por la elaboración de un muestreo estratificado, sería preciso conocer cómo se distribuye la población a estudiar, y dado que no existen registros exhaustivos<sup>23</sup> se asume que la aproximación que se realiza

---

<sup>23</sup> Más allá de las bases de datos elaboradas *ad hoc* para algunas investigaciones, y de las existentes en organismos públicos y privados de apoyo a la cooperación, que sufren por tanto el sesgo de no contemplar a aquellas empresas que no hayan optado por solicitar ayudas para sus proyectos de colaboración.

buscando la mayor diversidad en los elementos analizados, aunque susceptible de críticas, proporciona una base adecuada para observar las posibles variedades y variaciones de la confianza.

Dado que la evidencia empírica pone de manifiesto que existen relaciones entre empresas competidoras que permanecen en el tiempo, a pesar de declarar una desconfianza entre los socios, la elección de las relaciones a estudiar se centra en relaciones entre competidores, que además, suponen casi tres de cada cuatro de los acuerdos de cooperación (Morris y Herger, 1987; Dussauge y Garrette, 1999). En las relaciones entre competidores es más lógico esperar que compitan entre ellos que vayan a unir sus fuerzas, por lo que se genera una dinámica especialmente interesante, ya que demasiada poca cooperación puede comprometer el logro de los objetivos comunes, pero demasiada apertura puede perjudicar la posición competitiva de alguno de los socios.

Teniendo en cuenta que el carácter competitivo o complementario de las relaciones de cooperación puede representar un factor relevante para la aparición y desarrollo de la confianza, se optó por seleccionar relaciones de cooperación competitivas, entre empresas que colaboran en una parte de su cadena de valor, pero mantienen su carácter de competidoras, de modo que este escenario representara la mayor dificultad para la aparición, mantenimiento y crecimiento de la confianza. De este modo, si en esta situación competitiva era posible encontrar manifestaciones de los diferentes tipos de confianza propuestos, en relaciones entre no competidores es esperable que también se pongan de manifiesto, quizás con niveles más elevados si se atenúan los riesgos de posibles comportamientos oportunistas que puedan afectar a su competitividad individual.



Según Dussauge y Garrette (1999) la cooperación entre competidores puede adoptar tres formas (complementariedad, aprovisionamiento compartido y cuasi-integración), y basan la clasificación en dos criterios: la contribución que cada empresa hace a la relación y el resultado de la cooperación. Cuando los activos que aporta cada empresa a la relación son diferentes (p. ej. Una planta de producción y una red de distribución), la cooperación se plantea como complementaria; y cuando son similares, se distinguen las empresas según los resultados de la relación. Cuando la relación afecta a una parte del proceso productivo, los productos finales de cada socio pueden incorporar elementos producidos conjuntamente, pero no son específicos de cada empresa, por lo que la relación puede no ser visible para el mercado. Son las llamadas relaciones de aprovisionamiento compartido. Cuando la relación de cooperación comprende todo el proceso productivo y resulta en la producción de un producto común comercializado por todas las empresas, en este caso la cooperación es una alternativa a las fusiones y concentraciones, y se califica como cuasi-concentración, pudiendo ser percibida por los clientes como una única empresa.

Finalmente, dado que el interés de esta investigación se centra en estudiar el papel de la confianza en la constitución, estructura y resultados de las relaciones de cooperación, un criterio de selección debe ser la fase o estadio en que se encuentra una relación de cooperación, pues como señala Lane (1998), la naturaleza de la confianza varía según la fase alcanzada en la relación. Por tanto, desde una perspectiva de proceso, dado el carácter dinámico de las relaciones de cooperación, resulta interesante estudiar casos que se encuentren en diferente etapa de su proceso: relaciones de cooperación que estén en proyecto de constitución, sin haber comenzado a funcionar; relaciones de cooperación recién iniciadas; relaciones que

lleven funcionando cierto tiempo y cuenten con una experiencia a medio o largo plazo; así como relaciones de cooperación finalizadas, diferenciando entre aquéllas que concluyeran de forma satisfactoria para ambas partes, y aquellas otras que no hayan alcanzado resultados satisfactorios. Considerando que las relaciones de cooperación que están en las primeras fases son más difíciles de detectar, son potencialmente más influenciables por la investigación, y pueden ofrecer resultados menos interesantes y comparables al no haber afrontado determinadas situaciones que pueden condicionar su valoración de la cooperación, se ha optado por aplicar esta perspectiva evolutiva seleccionando relaciones con más y menos duración en el tiempo, y con experiencias de mayor y menor éxito.

Dado que en la literatura la existencia de confianza se asocia al éxito de la cooperación empresarial, en el diseño del estudio de casos se optó por seleccionar tres relaciones de cooperación en diferente situación (una relación consolidada, una recién iniciada, y otra próxima a su desaparición), para observar qué tipos de confianza se manifestaban en cada una según el destino sobre el que se proyecta y sus fundamentos. Con esta estrategia de estudio de caso único se saturan teóricamente las alternativas posibles.

Como consecuencia, a partir de los criterios indicados, en este trabajo se propone estudiar el papel de la confianza como constructo multidimensional en el proceso de cooperación, a través de un estudio colectivo de casos longitudinal, con un diseño de caso único por cada tipo de cooperación entre competidores, según la clasificación de Dussauge y Garrette (1999), que se encuentran en diferente situación de consolidación y pertenecen a diferentes sectores productivos en un entorno geográfico próximo.

Los casos seleccionados, atendiendo principalmente a la representación de los diferentes tipos de relaciones entre competidores, son:

- **Aprovisionamiento compartido:** Comercial Cerámicas de Bailén, S.A. Formado por empresas productoras de cerámica estructural, que precisaban de un aprovisionamiento común de arcilla para explotar las canteras y disponer de una arcilla homogénea y de calidad, fabricando posteriormente de forma independiente, y comercializando de forma separada y agresiva sus productos en el mercado. Los productos resultantes no son siempre distintos, aunque si se considera no el producto básico, sino el ampliado, cada empresa representa una combinación de productos no tan similar. Surge de la iniciativa de algunas empresas del sector, con el respaldo del Instituto de Fomento de Andalucía (organismo público de promoción dependiente de la Junta de Andalucía). En este caso la relación surge por iniciativa de la mayoría de los socios, adhiriéndose progresivamente nuevos integrantes hasta alcanzar la configuración definitiva. La experiencia de cooperación es la más amplia de los tres casos, con una vigencia de más de 15 años cuando se inició el estudio. La relación de cooperación está en funcionamiento y plenamente consolidada, aunque presenta muchas dificultades para poder evolucionar ampliando su ámbito y los potenciales beneficios que podrían obtener los socios.
  
- **Cuasi-concentración:** Denominación de Origen Protegida “Sierra Mágina”. Formada por empresas productoras de aceite de oliva virgen extra que pertenecen a una misma zona geográfica, que se reúnen para

realizar todas las actividades de cuidado de cultivos, investigación, ayuda en la fabricación, control y garantía de calidad, obteniendo un producto común, el aceite de oliva virgen extra con Denominación de Origen, avalado por la contra-etiqueta común que todos los productos calificados llevan. También dio lugar a una comercializadora común de los aceites calificados de todos los socios que desearon integrarse en ella (Aceites Andaluces Sierra Mágina). Surge de la iniciativa de la Administración, contando con el apoyo de parte del sector en la comarca. En este caso, el sector percibía la necesidad de trabajar en común para alcanzar sus objetivos, aunque no estaba definida la forma concreta en que se debería materializar la actuación en común. Su constitución más reciente en el momento inicial del estudio hacía que estuviera en proceso de consolidación, presentando mayor disponibilidad a la evolución por las particulares circunstancias que atraviesa el sector del olivar y del aceite de oliva. En este caso, el hecho de que sus socios sean, en muchos casos, sociedades cooperativas de primer grado, con una menor profesionalización en su gestión y una mayor rotación al frente de estas organizaciones, puede hacer que las opiniones sean más heterogéneas por el diferente nivel de conocimiento y compromiso sobre la relación de cooperación, ya que los gestores que negociaron la incorporación a la cooperación pueden no seguir al frente de sus respectivas organizaciones.

- Complementariedad: Agrupación de Interés Económico “Mancha Real Grupo Muebles”. Formada por varias empresas fabricantes de muebles de

madera del mismo entorno geográfico, estando cada una de ellas especializada en un tipo de mueble (cocinas, dormitorios, muebles de salón, entradas, tapizados), que decidieron crear la relación para ofertar conjuntamente sus productos de modo que pudieran ofrecer soluciones integrales de mobiliario a sus clientes, y acceder también a mercados internacionales. Surge de la iniciativa individual de uno de los socios, que va buscando y convenciendo al resto de socios hasta alcanzar el tamaño definitivo. Esta relación de cooperación se encontraba vigente legalmente, pero sin funcionamiento efectivo. La experiencia de cooperación no ha evolucionado, y en el momento inicial de su estudio atravesaba una situación de crisis que hacía muy probable el cese de la relación. Finalmente, acabó desapareciendo.

En los casos propuestos, las relaciones de cooperación han supuesto la creación de entidades formales: una *joint venture* materializada como sociedad mercantil en el caso de los fabricantes de cerámica estructural; una Denominación de Origen Protegida para los productores de aceite de oliva virgen extra; y una Agrupación de Interés Económico para los fabricantes de muebles de madera.

Considerando que las relaciones de cooperación no diádicas ofrecen mayores oportunidades para que existan mayores dificultades de comunicación y problemas derivados de una mayor variedad y heterogeneidad de objetivos, agendas ocultas, comportamientos oportunistas con menos posibilidad de ser detectados, etc., que pueden afectar a la confianza (la confianza es más probable cuando existen pocos socios), se ha optado por seleccionar tres relaciones de cooperación con múltiples

socios. El número de participantes es reducido en la Agrupación de Interés Económico, y más numeroso en los otros dos casos, especialmente en la Denominación de Origen.

En cuanto a las relaciones entre los socios miembros, en los dos primeros casos hay un elemento central con el que todos se comunican y gestiona la relación (gerentes de la sociedad anónima y presidente y gerente de la Denominación de Origen), mientras que en el último caso la relación es de tipo red, de todos con todos, aunque hay un socio líder que impulsa la relación. En relación a la dimensión de los socios, ésta suele ser reducida, aunque en algunos casos existen algunas empresas grandes por volumen de activos y facturación<sup>24</sup>.

El interés por parte de organismos públicos y privados en el fomento de la cooperación da lugar a que se establezcan muchas relaciones con base en el apoyo – ya sea financiero o no– que éstos otorgan. Por otra parte, la existencia y actuación de estos organismos intermedios puede influir sobre la relación de cooperación, por lo que puede resultar interesante observar si esta intermediación genera y/o influye sobre la confianza que puede haber o llegar a crearse entre las partes de la relación. De este modo, es conveniente estudiar relaciones de cooperación que han surgido espontáneamente, a partir del interés y la búsqueda propia de cada empresa, y relaciones que se han establecido a través de la intermediación de terceros. La intervención de terceros ha sido más determinante en los dos primeros casos, apoyando la creación y los primeros pasos en el primer caso, en el que la iniciativa de cooperación surgió de un grupo de empresas, y manteniendo su carácter de

---

<sup>24</sup> Más allá de la clasificación de la dimensión en términos absolutos atendiendo a índices o criterios establecidos, es más relevante tener en cuenta las diferencias relativas en la dimensión de las empresas que establecen una relación de cooperación. Así, es posible que en un acuerdo suscrito entre dos PYMEs, la diferencia de dimensión entre ellas haga que una se comporte como si se tratara de una gran empresa, por la capacidad de influir directamente sobre la pequeña, o bien indirectamente, por ejemplo, sobre el mercado relevante para la pequeña.

entidad regulada el de la Denominación de Origen, mientras que en el tercero la iniciativa partió de las empresas.

Otro de los elementos que pueden influir en el tipo y nivel de confianza en una determinada relación de cooperación, es el ámbito geográfico en el que ésta se desenvuelve. Así, según la literatura, la confianza es más probable que surja cuando existe mayor contacto entre los socios, y éste es más fácil cuando se comparte un espacio geográfico común, más o menos reducido. Por el contrario, cuando los socios están más alejados puede ser más difícil de construir una relación con base en la confianza, ya que la posibilidad de contacto directo se reduce, aunque este mismo hecho hace que la confianza se convierta en un elemento aún más necesario en la cooperación. De este modo, se han seleccionado acuerdos de cooperación en los que los socios comparten un mismo espacio geográfico, aunque es preciso tener en cuenta que la existencia de nuevas tecnologías de la información reduce las desventajas que la distancia geográfica puede imponer al hacer más esporádicos los encuentros directos entre las partes del acuerdo. No obstante, hay que tener en cuenta que, en este caso, la cercanía geográfica supone un hándicap para la confianza al tratarse de empresas competidoras.

Dado que se pretende un mejor conocimiento de cómo afecta la confianza a las relaciones de cooperación, se ha optado por analizar relaciones de cooperación entre empresas de la provincia de Jaén. La mayor cercanía geográfica supone un elemento decisivo en este tipo de estudios por cuanto posibilita un mejor conocimiento de las condiciones en las que las empresas desarrollan sus estrategias. Esta información resulta esencial para una comprensión global de las circunstancias en que aparecen, se mantienen y, en su caso, desaparecen, las relaciones de cooperación.

Además, esta elección facilita una mayor homogeneidad cultural y de gestión, al compartir una misma realidad económica dentro de un ámbito geográfico determinado, a pesar de las diferencias que existen por tratarse de empresas pertenecientes a tres sectores diferentes (cerámica estructural, aceite de oliva, y madera y mueble). En el caso de las empresas del sector primario, la particular idiosincrasia de los agricultores hace que, en muchas ocasiones, la palabra dada tenga más valor que cualquier contrato escrito, por lo que resulta clave la confianza, su creación y mantenimiento.

La referencia que la Universidad de Jaén -a la que pertenece el autor- representa en el entorno, junto con el acceso a las empresas facilitado a través de contactos personales, permite enfrentar la investigación con menos reticencias por parte de las empresas analizadas, de modo que se puede ganar en riqueza y fiabilidad en las respuestas obtenidas<sup>25</sup>. Además, teniendo en cuenta la necesidad de que la investigación tenga cierta relevancia práctica, y que la Universidad pueda contribuir a mejorar el entorno del que forma parte, un estudio de estas características resulta adecuado a estos propósitos. Por otra parte, dado que no se ha probado que existan diferencias significativas en el comportamiento cooperativo y en las características de la cooperación atendiendo a criterios geográficos, la elección de la provincia de Jaén para extraer los casos puede resultar tan idónea o criticable como cualquier otra, incluso de ámbito regional o nacional.

---

<sup>25</sup> “Se deben escoger casos que sean fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas, bien por contar con personas de contacto que puedan facilitarnos el acceso a la información, por el mejor conocimiento del contexto, etc.” (Stake, 1998, p. 17). La proximidad de la persona que investiga al objeto de estudio facilita un mejor desarrollo del estudio de casos (Coller, 2000).



La observación de las experiencias de cooperación existentes en el entorno más próximo, ha llevado a seleccionar un conjunto de relaciones de cooperación, cuyo análisis pudiera resultar relevante para ilustrar el papel que puede desempeñar la confianza en la cooperación entre empresas.

Por último, también se justifica la elección de los casos al ser representativos de tres distritos industriales existentes en la provincia de Jaén, con una gran densidad de empresas relacionadas con la cerámica estructural en la zona de Bailén, la elaboración de aceite de oliva virgen extra en la comarca de Sierra Mágina, y la fabricación de muebles de madera en la zona de Mancha Real.

#### **4.5. Transversalidad de la tipología de confianza propuesta al ámbito interpersonal**

Para comprobar la estabilidad, robustez y posibilidades de generalización de la tipología de confianza basada en el destino sobre el que se proyecta (uno mismo, los demás y la propia relación), se ha planteado un análisis de la multidimensionalidad del constructo confianza en dos ámbitos diferenciados: inter-organizacional e interpersonal. Dado que el origen del constructo confianza procede de las relaciones interpersonales, y en la literatura se ha extendido por analogía al ámbito inter-organizacional, la propuesta que se realiza de multidimensionalidad de la confianza en las relaciones entre empresas se traslada al ámbito interpersonal, con el doble objetivo de comprobar la transversalidad de la tipología, así como para determinar si existen diferencias en cuanto al tipo de confianza más relevante en cada uno de los ámbitos. Aunque los determinantes de la confianza interpersonal y los de la confianza interorganizacional pueden ser sustancialmente diferentes (Barney y

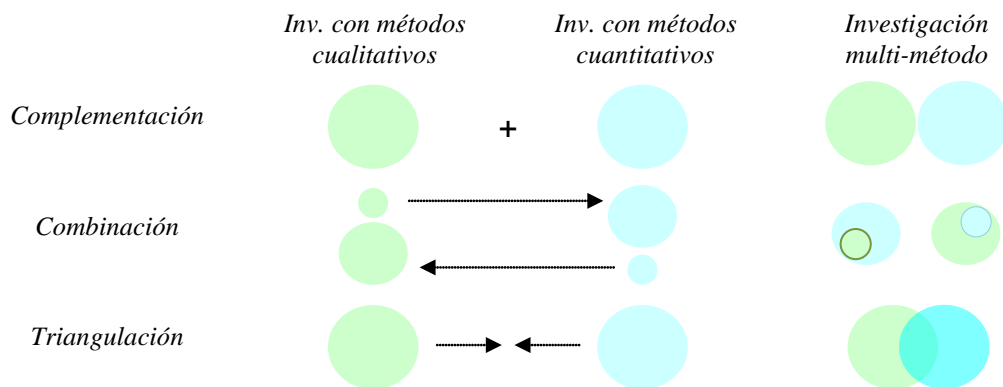
Hansen, 1994), Smith *et al.*, (1995) y Sako (1998) consideran que es posible emplear métodos similares para analizarlos.

Frente a la perspectiva de análisis longitudinal en los casos (cooperación específica), en el caso de las relaciones interpersonales (cooperación genérica e indeterminada), se aplica una perspectiva transversal, tomando datos en un único momento del tiempo, ya que no existe un elemento común observable a lo largo del tiempo al que los encuestados puedan hacer referencia. Del mismo modo, frente al estudio de sujetos únicos planteado en el estudio de casos para el ámbito inter-organizacional, en el ámbito interpersonal se plantea un estudio de grupo, empleando una muestra de 552 estudiantes y aplicando técnicas de análisis cuantitativas para verificar la existencia de los tipos de confianza propuestos, así como su jerarquización en el ámbito interpersonal.

De este modo, mediante técnicas cuantitativas se contrasta la aplicabilidad del carácter multidimensional de la confianza atendiendo al destino sobre el que se proyecta en las relaciones interpersonales, tratando de determinar si es posible entender que se trata de un esquema de análisis suficientemente general independientemente del tipo de relación considerada. Esta metodología también nos permite explorar la relación entre las diferentes dimensiones propuestas de la confianza y valorar cuál contribuye más a explicar la confianza total.

#### **4.6. Estrategias de integración**

Según la literatura, existen tres razones fundamentales que pueden motivar el diseño multi-método (Morgan, 1997): complementación, combinación y triangulación (Figura 4).



Fuente: Adaptado de Bericat (1998, p. 38).

**Figura 4. Justificación de la investigación multi-método**

Existe **complementación** cuando se obtienen dos imágenes del mismo fenómeno objeto de estudio, una procedente de métodos cualitativos, y la otra de orientaciones cuantitativas. Esta doble visión de los hechos, en la que no existe o no se pretende solapamiento alguno, permite completar el conocimiento sobre el fenómeno estudiado, pues cada orientación puede revelar parcelas diferentes de la realidad. Su finalidad es meramente aditiva, y no trata de buscar convergencia ni confirmación entre los resultados.

Con la **triangulación** se emplean ambas orientaciones, aplicando de forma independiente ambos métodos sobre el mismo objeto, buscando un solapamiento o convergencia de resultados. A través de la triangulación puede validarse una medida empleando dos instrumentos diferentes. En caso de que ambos lleven a una idéntica medida, aumentará la confianza en los resultados. También puede contrastarse una misma hipótesis con métodos cuantitativos y cualitativos independientes, aumentando la confianza en su veracidad. La legitimidad de la triangulación está condicionada por la posibilidad de que dos orientaciones diferentes, cuantitativa y cualitativa, puedan captar, en parte o totalmente, un mismo hecho.

Con la estrategia de **combinación** se integra un método, sea el cualitativo o el cuantitativo, en el otro método, con el objeto de fortalecer la validez de este último, compensando sus propias debilidades mediante la incorporación de informaciones que proceden de la aplicación del otro método. No se busca la convergencia de resultados, sino una adecuada combinación metodológica, como cuando se emplea una encuesta para generalizar los resultados obtenidos por un proceso investigador basado en grupos de discusión (Bericat, 1998). En esta estrategia de combinación se deben tomar dos decisiones básicas: prioridad (qué método es más relevante), y secuencia (cuál se aplicará primero), dando lugar a cuatro posibles diseños (Morgan, 1998) que se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Combinación de método según prioridad y secuencia**

<i>1º en aplicar</i>	<i>2º en aplicar</i>
<i>CUALITATIVO</i>	<i>cuantitativo</i>
<i>cuantitativo</i>	<i>CUANTITATIVO</i>
<i>CUANTITATIVO</i>	<i>cuantitativo</i>
<i>cuantitativo</i>	<i>CUALITATIVO</i>

Fuente: Elaboración propia, a partir de Morgan (1988).

La aplicación secuencial permite que lo aprendido con un método se añada a lo aprendido con el otro (Morgan, 1998). Emplear en una misma investigación, ambas orientaciones, cualitativa y cuantitativa, puede proporcionar importantes beneficios en el diseño, en la recogida de datos y el análisis.

Se considera esencial mantener una actitud de prudencia metodológica a la hora de integrar métodos, para generar diseños multi-método, y no sólo meras yuxtaposiciones. Así, si se combina una investigación cualitativa, con fines de descubrimiento, con una cuantitativa, con fines de verificación, existirá un salto metodológico entre la idea descubierta cualitativamente y el método cuantitativo de verificación. Es decir, existe el riesgo de que no se verifique el modelo cualitativo

referido a un fenómeno, sino otro fenómeno distinto construido desde la metodología cuantitativa. Existe una tendencia a utilizar la investigación cualitativa como una fase exploratoria previa a la investigación cuantitativa, más que como una fase posterior (Bericat, 1998).

Según Bryman (1992, p. 61) “una adicional investigación cuantitativa puede ayudar a mitigar el hecho de que a menudo no es posible generalizar (en un sentido estadístico) los descubrimientos procedentes de la investigación cualitativa”. En estas circunstancias, “la integración podría ayudar a resolver el problema de generalización de resultados. La investigación cualitativa puede estudiar casos fuera de la norma, casos desviados o no representativos, o casos representativos o típicos. Si se opta por el estudio de casos representativos o típicos, sus hallazgos pueden adquirir algún grado de generalidad” (Sieber, 1973, p. 1352). El problema de la generalidad es el de la validez externa, que indica el grado en que los descubrimientos empíricos pueden ser generalizados más allá de la situación particular en que han sido investigados. Para obtener esta generalización, Hammersley (1992) propone a los investigadores cualitativos una mayor colaboración con los investigadores cuantitativos.

En esta investigación el diseño multi-método intenta aprovechar las ventajas de los métodos cualitativos y cuantitativos, y compensar sus inconvenientes. Así, dentro de una estrategia de combinación, se parte de un diseño cualitativo, y además se emplean cuestionarios como apoyo de lo expuesto en el análisis cualitativo y forma de contrastar la multidimensionalidad de la confianza. El método cualitativo es el más relevante y el primero en la secuencia, permitiendo que el diseño del cuestionario se beneficie de lo aprendido en las entrevistas.

A través de un diseño multi-método también puede perseguirse la triangulación, ya que es razonable emplear dos métodos diferentes, otorgar a cada uno de ellos un estatus similar, dirigir su atención a la medida de un mismo fenómeno o a la contrastación de una misma tesis, y aplicarlos simultánea e independientemente, reduciendo su grado de interactividad. Dado que las medidas han de ser independientes, el orden temporal no es tan importante como el grado de interactividad entre métodos. Ambos pueden realizarse simultánea o secuencialmente, siempre que sean implementados de forma independiente (Bericat, 1998). Cuanto más diferentes sean los métodos más seguridad se deriva de la convergencia de los resultados, sobre todo si estos métodos presentan un esquema diferente de fortalezas y debilidades que pueden equilibrarse a la hora de determinar la medida del fenómeno o la veracidad de la tesis. No obstante, en este caso, como mucho puede aspirarse a una convergencia de resultados al aplicar diferentes métodos sobre el mismo objeto, buscando evidencias de la multidimensionalidad de la confianza en las relaciones de cooperación.

Como resumen, se puede concluir que se plantea una investigación sobre la multidimensionalidad de la confianza según el destino sobre el que se proyecta, en dos ámbitos diferenciados: el inter-organizacional, estudiando tres relaciones (casos) de cooperación entre competidores, mediante entrevistas en profundidad y análisis multivariante; y el interpersonal, estudiando la confianza en relaciones personales en una muestra de estudiantes, mediante análisis multivariante.

Es una investigación exploratoria, en cuanto supone una primera aproximación a la multidimensionalidad de la confianza en las relaciones inter-organizacionales e interpersonales, desde la perspectiva de los destinos sobre los que

se proyecta la confianza. Es también una investigación descriptiva, ya que pretende describir en sus elementos esenciales la realidad de las relaciones de cooperación como organizaciones, y el papel de los diferentes tipos de confianza a lo largo del proceso de cooperación. Esta perspectiva longitudinal representa un enfoque de investigación diacrónico, estudiando las relaciones de cooperación a lo largo del tiempo para comprender mejor cómo evolucionan. Finalmente, también es una investigación correlacional, al plantear medir la relación entre los tipos de confianza y la importancia relativa de cada tipo de confianza; y explicativa, al tratar de justificar la importancia del modelo teórico subyacente de agencia vs *stewardship* en el desarrollo de confianza y en la evolución de las relaciones de cooperación.

Por tanto, es tanto una investigación orientada tanto a conclusiones, como a decisiones, ya que no sólo se pretende hacer una contribución a la teoría, sino colaborar en la mejora de la gestión y resultados de las relaciones de cooperación. Además de esta perspectiva de investigación aplicada para buscar mejoras en la práctica de la cooperación empresarial, la reflexión teórica que emplea la inferencia por analogía entre los conceptos de organización y cooperación empresarial para producir el concepto de meta-organización hace posible un cierto desarrollo de investigación básica y fundamental (Hernández *et al.*, 2003) que busca aumentar la comprensión teórica del fenómeno.

## **5. Resultados y conclusiones**

---

Este trabajo de investigación contribuye al conocimiento de la relación entre cooperación y confianza, proponiendo un enfoque holístico dinámico, que asume que una relación de cooperación es realmente una meta-organización. De este modo, buena

parte del conocimiento sobre diseño, gobierno y gestión de organizaciones puede ser aplicado a las relaciones de cooperación. Al igual que las empresas están compuestas por individuos, las relaciones de cooperación muestran un nivel de agregación superior, en el que los “individuos” de la meta-organización son otras organizaciones.

Integrando una orientación tanto estratégica como organizativa en este trabajo se propone un esquema de análisis alternativo que ofrece una nueva perspectiva para comprender la relación entre cooperación y competencia. Las meta-organizaciones, compuestas por empresas y/o unidades estratégicas de negocio, interdependientes y en interacción, representan una macro-unidad de análisis organizacional con una configuración y ámbito dinámicos y variables. Las unidades estratégicas de negocio (UEN) son micro-unidades en el universo en expansión de posibles intersecciones entre clientes, necesidades y tecnologías; y las interdependencias relacionan las unidades micro y macro. Algunas interdependencias son naturales, o dadas, en un entorno concreto, y otras pueden ser diseñadas para crear el mejor entorno en el que los miembros de las meta-organizaciones pueden cooperar o competir más eficientemente para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Las meta-organizaciones representan el efecto organizacional de las decisiones estratégicas de sus miembros.

Atendiendo a las interdependencias subyacentes entre empresas o unidades estratégicas de negocio (UEN), tanto las relaciones cooperativas como competitivas son sistemas cooperativos (intencionados, y no intencionados, respectivamente). Dado que las interacciones entre los elementos de un sistema y con elementos de otros sistemas pueden ser cooperativas o competitivas la interdependencia hace de la cooperación y de la competencia funciones habituales que los sistemas pueden



desarrollar y deben gestionar, tanto en un contexto intra como inter-organizacional, dentro de un universo que se expande de combinaciones entre clientes, necesidades y tecnologías.

Por tanto, la unidad de análisis debe ser la meta-organización como sistema, no las empresas (elementos), ni la transacción (intercambio a corto plazo), ni la relación (intercambio a largo plazo). La meta-organización enfatiza el carácter abierto, flexible, complejo y de largo plazo de las relaciones de cooperación. Desde una perspectiva sistémica y en un entorno crecientemente global, el análisis meta-organizacional es cada vez más relevante. Una relación de cooperación como meta-organización (y, por tanto, como sistema) tiene propiedades que no se encuentran en ninguno de sus elementos. En el estudio de la cooperación es necesario complementar el estudio reduccionista que intenta explicar los sistemas a través el estudio individual de sus elementos, porque un sistema depende fundamentalmente de la forma en que sus elementos interactúan mutuamente y de su relación con otros sistemas (holismo).

El concepto de meta-organización y las perspectivas que ofrecen las ciencias sociales, la teoría de sistemas, la complejidad, el caos, la autopoiesis, los fractales, e incluso la física, ayudan a explicar mejor la evolución real de las interdependencias entre empresas que pueden evolucionar en relaciones cooperativas o competitivas. De este modo, pueden contribuir a explicar tanto cómo gobernar las nuevas meta-organizaciones, y cómo solucionar problemas que están lejos de los paradigmas tradicionales.

El concepto de entropía (como una medida de la cantidad de desorden de un sistema) puede relacionarse con la cantidad de incertidumbre en una situación de

decisión entre varias alternativas disponibles. Dado que la entropía tiende a incrementarse en una relación de cooperación, ésta se hace más difícil de gobernar. Cuando el gobierno de la relación no produce de forma eficaz entropía negativa, falla en mantener el sistema unido, y éste puede incluso llegar a desaparecer. La segunda ley de la termodinámica establece que los sistemas cerrados degeneran hasta un punto de equilibrio caracterizado por el máximo desorden. De este modo, el diseño de relaciones de cooperación como sistemas cerrados es probablemente una de las razones de la alta tasa de fracaso de la cooperación empresarial. El proceso dinámico de cooperación y aprendizaje entre las empresas que participan en una relación de cooperación ayuda a incrementar la información disponible, reduciendo la entropía y ayudando a organizar el sistema.

La complejidad está cambiando la forma en cómo pensamos sobre las organizaciones y, por tanto, sobre las relaciones de cooperación como meta-organizaciones, porque como sistemas complejos numerosos elementos interactúan constante y espontáneamente, organizando y reorganizándose ellos mismos en estructuras cada vez más elaboradas. No hay proporcionalidad entre causa y efecto, y pequeñas causas pueden producir grandes efectos en las relaciones de cooperación. También, dado que los sistemas complejos son muy sensibles a las condiciones iniciales, pequeñas diferencias pueden resultar en la configuración de sistemas muy diferentes. Dada la imposibilidad de especificar completamente las condiciones iniciales con total precisión, las relaciones de cooperación tienen tendencia a ser impredecibles. Más aún, dado que el comportamiento sistémico es el resultado emergente de múltiples interacciones, las relaciones de cooperación como sistemas complejos tienden a producir la emergencia de nuevos

comportamientos que no son reductibles a la descripción del comportamiento previo del sistema, ni de sus elementos.

Las relaciones de cooperación como meta-organizaciones pueden ser consideradas como sistemas vivos, dado que este paradigma explica las organizaciones que no siempre actúan racionalmente, ni hacen lo mejor para sus miembros. Más aún, en los sistemas vivos es aplicable el concepto de autopoiesis. Si las relaciones de cooperación son considerados sistemas vivos autopoieticos, entonces pueden cambiar estructuralmente (con la entrada y salida de organizaciones), pero manteniendo su identidad, si tienen la habilidad de auto-replicar los componentes necesarios para continuar los procesos u operaciones que caracterizan al sistema. Desde esta perspectiva, las meta-organizaciones no son redes de empresas estables y estructuradas (las entradas y salidas son normales), sino que son el resultado de un conjunto de fuerzas estabilizadoras y desestabilizadoras en busca del equilibrio. De este modo, los cambios no son accidentales, sino intrínsecos a las meta-organizaciones. La evolución interna de sus elementos y sus interdependencias internas y externas hacen posible que las meta-organizaciones puedan cambiar su ámbito, competitivas, atracción para cooperar con ellas o para competir contra ellas, etc. Las meta-organizaciones son un agregado de unidades estratégicas de negocio cuya evolución individual e interrelacionada hacen imposible predecir los resultados conjuntos. Por tanto, las meta-organizaciones pueden ser autopoieticas, es decir, auto-producidas, y las entradas y salidas de socios en una relación de cooperación no son una señal de fracaso, sino que son la consecuencia normal y posible de la auto-organización del sistema cooperativo.

Así, la relación de cooperación puede prevalecer independientemente de los socios que la compongan en cada momento. Lo más difícil no es buscar y encontrar los socios adecuados, ni es firmar un contrato (más o menos detallado), sino despertar un deseo real de ser parte de un proyecto común en el que todos los socios son necesarios pero ninguno suficientemente importante para que el proyecto fracase si decide abandonarlo. Por tanto, para decidir cómo gobernar o gestionar una relación de cooperación es necesario considerar su diseño como meta-organización para que pueda sobrevivir a la entrada y salida de socios.

La meta-organización tiene la posibilidad de conectar o desconectar nodos de la relación en cualquier momento que considere competitivamente conveniente hacerlo. De este modo, el sistema puede evolucionar y auto-organizarse dado que los socios potenciales y actuales pueden entrar y salir de la relación. En otras palabras, los nodos pueden estar activos o inactivos, pero pueden ser activados si lo precisa el equilibrio dinámico. La prevalencia de la meta-organización está garantizada, y los atractores hacen que los socios estén más o menos cerca de la relación de cooperación. La auto-organización crea atractores en la forma de “memoria del sistema”, redundancia (que los hace menos vulnerables ante problemas o mal funcionamiento de alguna parte), o auto-referencia. La disponibilidad de fuentes alternativas de recursos (socios) incrementa el poder y la autonomía de la meta-organización al disminuir su dependencia de cualquier socio concreto. Consecuentemente, estos sistemas son adaptativos, operan lejos del equilibrio y son inherentemente impredecibles.

Una meta-organización es un sistema complejo que está continuamente transformándose en un sistema de mayor nivel de complejidad, produciendo cambios

que son irreversibles y evolutivos, e incluso pequeños cambios pueden causar cambios complejos e impredecibles. Es decir, las relaciones de cooperación pueden ser consideradas desde la perspectiva del caos. Como sistemas complejos auto-regulados, las organizaciones y las meta-organizaciones no son estructuras rígidas, sino manifestaciones flexibles de procesos subyacentes. Dado que un sistema puede convertirse en caótico cuando se modifica un parámetro que representa su complejidad, conocer su atractor puede permitirnos usar o tratar de influir sobre él. Un liderazgo hábil puede utilizar los valores, la identidad, la historia, el sentido de propósito, etc. como atractores caóticos. Estos atractores caóticos deben ser diseñados para ayudar a definir la “forma” concreta de la meta-organización como un estado de flujo en un momento concreto, ya que las múltiples narrativas generan complejidad de segundo orden. Los papeles de meta-emprendedor y meta-líder pueden ser desempeñados para crear atractores caóticos como “campos magnéticos” que ayuden a gestionar la complejidad de segundo orden en las meta-organizaciones.

Los atractores de la teoría del caos que producen auto-organización son fractales. Esta teoría de fractales también puede aplicarse al estudio de las organizaciones, al considerarlas como sistemas en equilibrio en los que pequeñas pero múltiples fuerzas y visiones coexisten, y llevan a la organización hacia un nuevo estado de equilibrio. La aplicación de la teoría fractal cuestiona el pensamiento lineal de una visión y una misión, y acepta la existencia de múltiples visiones y misiones en la planificación estratégica. En este enfoque fractal, las unidades de una organización (relación de cooperación o meta-organización) no son sólo réplicas del pensamiento central de la organización. Sin embargo, es deseable encontrar en cada empleado o colaborador (en cada organización) una réplica, a la

escala adecuada, del espíritu de la cooperación. La teoría fractal introduce interesantes aspectos relacionados con el requisito de no existencia de una única misión y visión en las relaciones de cooperación como organizaciones fractales.

Describir las empresas usando los estados de la materia y aplicar la teoría cinética ofrece una perspectiva alternativa sobre su comportamiento e interacciones. De este modo, las empresas, unidades estratégicas de negocio (UEN) y las meta-organizaciones pueden ser clasificadas como sólidas, líquidas, gaseosas, o plasmas. La teoría cinética de la materia ayuda a explicar por qué las empresas, las UEN y las meta-organizaciones pueden cambiar de fase cuando se les añade o retira energía (competitividad). También, de acuerdo con una perspectiva cinética, los sistemas están siempre en permanente proceso de alcanzar un equilibrio térmico. Así, cuando dos empresas o UEN con diferentes temperaturas (energía o competitividad) dentro de una meta-organización, entre meta-organizaciones, o incluso cuando dos meta-organizaciones interaccionan, se produce una transferencia de calor (competitividad) entre ellas, del socio con mayor al de menor temperatura. De este modo, las empresas y UEN querrán entrar en una meta-organización que les ayude a incrementar su energía y competitividad. Así, las meta-organizaciones deberían ayudar a sus miembros a incrementar su energía interior. También deberían atraer socios y meta-organizaciones de alta energía a su campo de interacción. Crear las condiciones para atraer empresas, UEN y meta-organizaciones de alta energía (competitividad) puede ser el papel más importante de los líderes y gerentes de las meta-organizaciones. Este enfoque ofrece una nueva perspectiva a la competencia entre meta-organizaciones, porque la competencia no debe enfocarse solo en su configuración actual, sino en su configuración prospectiva, dado su carácter intrínseco dinámico y cambiante. La

teoría cinética de la materia aplicada a las empresas, UEN y sus interacciones ayuda a explicar la existencia y evolución de las meta-organizaciones.

Por otra parte, es posible enfocar cualquier cuestión organizacional desde múltiples perspectivas empleando los niveles de análisis organizacional, teniendo en cuenta las interdependencias sistémicas entre ellos y sus influencias recíprocas, dado que cada nivel integra a los precedentes como subsistemas con los que mantiene relaciones de interdependencia. De este modo, considerando las relaciones de cooperación como meta-organizaciones y sistemas, y aplicando el principio de isomorfismo, es posible estudiar las relaciones de cooperación empresarial empleando estos niveles de análisis. El nivel individual (micro) está representado por organizaciones simples involucradas en la relación, el nivel macro corresponde a la relación de cooperación como meta-organización, y el nivel meso corresponde a los grupos de empresas dentro de la relación. La naturaleza compleja de los sistemas es evidente en la interacción entre los niveles de análisis.

Esta perspectiva es compatible con el enfoque narrativo que implica la complejidad de segundo orden. La complejidad de segundo orden es un enfoque muy útil para comprender las relaciones de cooperación, al que se llega combinando la perspectiva de complejidad que explica las dinámicas dentro de la meta-organización, y las múltiples perspectivas de la teoría fractal. De este modo, considerando las narrativas múltiples individuales, grupales y organizacionales desde una perspectiva dinámica es posible obtener una mejor comprensión del proceso de cooperación, desde la decisión inicial de cooperar, la elección de socios, la negociación del acuerdo y su estructura, la gestión de la relación, la evaluación de resultados y la posible evolución de la relación.

Estos niveles de análisis representan capas de complejidad que producen diferentes narrativas (visiones parciales de la realidad) sobre la relación de cooperación desde el punto de vista de todos los socios, sobre sus motivos particulares para cooperar y mantenerse involucrados en la relación, su percepción sobre el proceso de selección de socios, la negociación del acuerdo y la estructura final adoptada, la gestión de la relación, la evaluación de pros y contras y su percepción prospectiva sobre la evolución de la relación de cooperación. Cada socio tiene su propia narrativa sobre lo que sucede a lo largo del proceso de cooperación. El proceso dinámico de la cooperación es una historia con diferentes fases, y los niveles de análisis organizacional ayudan a entender el argumento.

A lo largo del proceso de cooperación, la meta-organización es afectada por dos tensiones contrapuestas (tensiones estabilizadoras y desestabilizadoras), que mantienen el sistema complejo entre el equilibrio y el caos. Los niveles de análisis individual, grupal y organizacional pueden representar narrativas contrapuestas en las que las percepciones y experiencias positivas pueden estabilizar la relación, y las negativas pueden hacer que termine o llevarla a una situación de crisis. De este modo, asumiendo que cada socio es también una meta-organización (por sus relaciones con sus grupos de interés, aunque con menor nivel de complejidad) que forma parte de una relación de cooperación (con un mayor nivel de complejidad), estas dos tensiones contrapuestas pueden ser identificadas. Dado que es más fácil generar entropía negativa en la primera (cada socio como meta-organización), y la última (la relación de cooperación como meta-organización) es más compleja, es más probable que la relación de cooperación falle en conseguir sus objetivos. Los actos de organización de los socios y sus contribuciones a la meta-organización son



necesarios para definir una organización. Por lo tanto, los atractores de una meta-organización deben ser diseñados tanto para generar entropía negativa como para mantener a los socios interesados en la relación de cooperación.

Todas estas narrativas crean un nivel de complejidad muy alto que no puede ser gestionado empleando los paradigmas previos. Las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas de segundo orden no son objetos fijos y determinados a gobernar y gestionar. Se está intentando gobernar y gestionar sistemas muy complejos empleando técnicas diseñadas para sistemas con menores niveles de complejidad. La consecuencia obvia es una tasa muy elevada de fracaso de las iniciativas de cooperación, su limitado ámbito y ciclo de vida, y las limitaciones que se imponen para hacerlas funcionar bien reduciendo o ignorando su complejidad hacen que sus ventajas potenciales no se presenten tan frecuentemente como sus desventajas. Por tanto, es necesario elevar nuestro nivel de pensamiento si se desean gestionar con mayores posibilidades de éxito organizaciones que son más complejas.

Para gobernar y gestionar la complejidad de segundo orden en las meta-organizaciones se identifican tres opciones. La primera opción es tratar de reducir la complejidad de la meta-organización. Una forma de reducirla es alinear los intereses y percepciones de los socios, liderando una narrativa común que comienza por elegir a los socios más adecuados, no sólo en términos de sus recursos o capacidades, sino por sus motivos para cooperar, su compatibilidad, y su deseo real de involucrarse en un proyecto común. Los papeles de meta-líder o meta-emprendedor pueden ayudar estas narrativas comunes.

La segunda opción es desarrollar mecanismos de gobierno específicos para gestionar esta complejidad de segundo orden en las meta-organizaciones, de modo

que incluso con diferentes narrativas pueda haber valores compartidos y un ambiente de confianza que ayude a mantener la relación de cooperación porque los socios confían en la capacidad de la relación para crear ventajas competitivas comunes. Así, estimulando los atractores de la meta-organización (valores, identidad, sentido de propósito), y a pesar de las diferencias en las narrativas de los socios, se puede influir para involucrarlos en un comportamiento pro-meta-organizacional, creando las condiciones en las que los socios decidan voluntariamente comportarse de forma beneficiosa para la relación, y donde la confianza reduce la incertidumbre (produciendo entropía negativa) sobre el comportamiento de los socios.

La tercera opción es pensar de modo que sea posible acomodar múltiples descripciones que no son equivalentes, e incluso pueden ser contradictorias. Es decir, sería necesario que los encargados del gobierno y gestión de la relación incrementen la complejidad de su comprensión para ajustarla a la complejidad de la situación que deben gestionar, manteniendo un equilibrio entre flexibilidad y estabilidad. De este modo, es necesario confiar en mecanismos flexibles que lleven a la meta-organización de un punto de equilibrio al siguiente, proporcionando una alternativa para gestionar esta complejidad de segundo orden. La elevada incertidumbre implica que los socios deberían evitar modos de control jerárquico. Se debe atender en tiempo real a lo que sucede en la meta-organización desde la perspectiva de cada socio, sabiendo qué pasó anteriormente y qué quieren los socios que vaya a ocurrir en el futuro.

La literatura sobre relaciones de cooperación se ha centrado habitualmente en aspectos relacionados con el control que permiten exigir comportamientos cooperativos a través de la posibilidad de ejercer represalias y sanciones (control duro). La fuente de poder para estas acciones puede ser la jerarquía, la dependencia

de capital, los compromisos contractuales y la dependencia estratégica. Este control duro representa una estrategia de empuje que obliga a los socios a permanecer en la relación de cooperación, incluso si ya han desaparecido los motivos que les llevaron a participar. Esta rigidez hace que los socios se piensen cuidadosamente entrar en una relación de cooperación, y pretendan especificar todas las posibles contingencias que puedan aparecer a lo largo del ciclo de vida de la relación, intentando formalizar comportamientos y prevenir situaciones cuya aparición es difícil de prever. Estas prácticas de estructuración y formalización pueden observarse como una demostración de la burocratización que afecta el crecimiento de las organizaciones. No obstante, cuando se unen dos componentes autónomos e independientes con un nexo excesivamente rígido y formal, en el caso de que surjan diferencias, la inflexibilidad del nexo hace muy probable su rotura. Como consecuencia, el gobierno de las relaciones de cooperación debería tener a una mayor flexibilidad y capacidad de ajuste, estableciendo los mecanismos necesarios para gobernar y gestionar en tiempo real cualquier incidencia que surja, redefiniendo el acuerdo según las necesidades y objetivos de cada socio. A diferencia de la estrategia de empuje de control duro, una estrategia de control tenue es una estrategia de atracción flexible que atrae a los socios a la relación de cooperación. Manteniendo su independencia, los socios eligen participar y continuar haciéndolo a lo largo del tiempo porque los atractores diseñados para la meta-organización vinculan a los socios a permanecer en la relación de cooperación.

Teniendo en cuenta que una meta-organización pretende mejorar las ventajas competitivas de sus socios, y que la teoría de agencia estudia las relaciones bilaterales y cómo se produce la delegación de autoridad, la teoría de agencia ofrece

un esquema de análisis interesante para comprender los comportamientos de los socios, ya que los socios son tanto principales como agentes. Cada empresa juega un doble rol, intentando conseguir sus propios intereses con la colaboración ofrecida y recibida del resto de socios. Como consecuencia, cada empresa está a cargo de sus propios intereses (principal), delegando en el resto de socios la responsabilidad de ayudarle a conseguir esos intereses. Adicionalmente, cada empresa es agente de los intereses de todos los socios (incluyendo los suyos propios) y debe colaborar para conseguir los objetivos de todos. No obstante, cada empresa no debería dejar en las manos de sus socios la tarea de conseguir sus propios objetivos. En su lugar, cada empresa debería intentar conseguir esos objetivos con su propia iniciativa, y con la ayuda de su participación en la relación de cooperación. De este modo, el problema surge cuando las empresas deben elegir entre comportarse como agentes de sus propios intereses o como agentes de los objetivos de sus socios. Es lógico pensar que cada socio otorgará la máxima prioridad a conseguir sus propios objetivos, porque los principales y agentes inter-organizacionales también son agentes intra-organizacionales a los que sus principales intra-organizacionales han encomendado la defensa de sus intereses. El desafío es cómo conseguir los objetivos de cada socio de forma colectiva, porque es más probable que cada empresa dé más importancia a sus propios objetivos y use la relación para poderlos conseguir mejor.

Considerando la relación de cooperación como meta-organización, la distribución de roles de principales y agentes en la relación puede observarse desde una perspectiva diferente. Manteniendo sus roles como principales y agentes de sus propios intereses (relaciones de agencia intra-organizacionales), los socios en las relaciones de cooperación también actúan como principales en la relación de agencia

inter-organizacional que surge al cooperar, porque deben confiar en la relación (la meta-organización) como el agente que se responsabiliza de ayudarles a mejorar su competitividad. La meta-organización como principal en una relación de agencia intra-organizacional necesita agentes que le ayuden a conseguir sus objetivos. Estos agentes pueden ser personalizados en los ejecutivos de la relación (si existen), y en todo caso en los socios de la relación. En ausencia de un órgano propio de gestión de la relación los socios son tanto principales y miembros de este “agente colectivo” que es la relación de cooperación en sí misma. Sin embargo, la meta-organización necesita hacer cosas que no puede hacer por sí misma. De este modo, surge una nueva relación principal-agente, en la que la meta-organización es el principal y las empresas socias son los agentes de la meta-organización. En consecuencia, cuando se coopera, cada socio actúa tanto como principal y agente de sus intereses intra e inter-organizacionales.

De forma similar a la figura central del empresario que convierte las relaciones contractuales en la empresa en relaciones bilaterales, la meta-organización permite convertir múltiples relaciones entre socios en relaciones bilaterales (cada socio con la meta-organización), de modo que cada empresa se relacionaría principalmente con la meta-organización. Esto puede ser especialmente necesario cuando hay muchos participantes en la relación de cooperación.

Cuando las funciones de utilidad del agente y el principal coinciden no hay problemas de agencia, y es posible que tanto principal y agente incrementen su utilidad individual. No obstante, cuando los intereses de principal y agente no están alineados, dada la ocasión, algunos socios intentarán maximizar su propia utilidad a expensas del resto de socios. Así, dado que es difícil para los principales saber de

antemano si los agentes se comportarán de forma leal, es necesario proporcionar mecanismos de control adecuados para evitar el comportamiento oportunista.

Sin embargo, si fuera posible identificar objetivos comunes y alinear intereses, las empresas podrían asumir comportamientos de *stewards* (servidores) en la relación de cooperación. En esta situación los socios no son agentes de otros socios en la relación, sino que son servidores de la meta-organización. Por tanto, la meta-organización es un servidor de cada principal y, al mismo tiempo, los principales deberían ser servidores de la meta-organización.

Esto podría hacer posible pasar desde una aproximación al gobierno basada en la propiedad y el control duro, a otra basada en la confianza y el control tenue, considerando las relaciones de cooperación como meta-organizaciones. Así, empleando un esquema de dos relaciones de agencia intra-organizacionales y otras dos inter-organizacionales, estas relaciones pueden evolucionar en relaciones de servidores si hay suficiente confianza a lo largo del proceso de cooperación. Sus hipótesis subyacentes son muy diferentes, y el enfoque de la teoría del servidor hace más fácil el gobierno de la cooperación porque los objetivos de los socios pueden alinearse y se puede desarrollar la confianza. De este modo, empleando aspectos de la teoría de complejidad es posible diseñar meta-organizaciones en las que promocionando las condiciones para estimular el comportamiento de servidor sea posible emplear sistemas de gobierno basados en la confianza y el control tenue.

Las relaciones de cooperación sirven a los objetivos estratégicos de las empresas que las forman, por lo que los socios (como principales) crean una meta organización (como servidor) para ayudarse mutuamente a conseguir sus objetivos. El rol de servidor de la meta-organización necesita complementarse con el

comportamiento de los socios como servidores. De este modo, si los socios en una relación de cooperación se comportan como servidores en lugar de como agentes, es más probable que cooperen para conseguir los objetivos comunes, porque hacerlo debería ser la mejor elección para satisfacer los objetivos de los socios.

El gobierno de la relación seguirá un modelo de servidor siempre que se confíe suficientemente en el servidor. Este rol de servidor debe asumirse tanto por parte de la relación, las personas encargadas de su gestión (si existen), y cada una de las empresas que cooperan. Una forma de saber si los socios actúan como servidores es observar si confían en la relación, su confianza en los gestores de la relación (si existen), y su confianza en los otros socios para ayudarse mutuamente a mejorar su competitividad.

Los sistemas orientados al control se diseñan para evitar la vulnerabilidad y evitar la necesidad de confiar. Así, es más probable que este tipo de sistemas produzcan relaciones de agencia, mientras que una filosofía de gestión más orientada a la implicación es más probable que produzca relaciones de servidor. De este modo, es posible sustituir el enfoque de control por otro orientado a la implicación en las relaciones de cooperación, empleando el liderazgo y la confianza para estimular comportamientos de servidor por parte de todos los socios. Si los socios pueden crear una atmósfera de confianza en su relación, y la meta-organización tiene un liderazgo eficaz, entonces es más probable que los socios se conviertan en servidores en lugar de agentes, afectando los resultados potenciales de la relación de cooperación para sus socios. En la medida en la que la confianza y un enfoque de servidor facilitan la interacción entre los socios, ambos son útiles para estimular las condiciones para un cambio de fase (empleando la metáfora sobre estados de la materia) en los miembros de la meta-organización.

El liderazgo en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales puede ser un mecanismo útil y eficaz de control tenue para influir sobre las narrativas de los socios, e intentar aproximarlas, reduciendo la complejidad de segundo orden. De este modo, el liderazgo meta-organizacional podría mejorar el gobierno de la cooperación, su gestión y resultados. Este papel de liderazgo meta-organizacional puede ser desempeñado por uno o varios socios (incluso puede ir cambiando de un socio a otro en función de las necesidades de cada tarea particular), debiendo tener en cuenta que este liderazgo no debe producir desconfianza. El líder meta-organizacional también puede ser un agente externo a las empresas que cooperan para evitar pensamientos oportunistas (p.ej. personal contratado para la gestión de la relación, o representantes de administraciones públicas que apoyen el proyecto común).

El factor clave en el liderazgo es la credibilidad y confianza en el líder. De este modo, para ser líderes meta-organizacionales, los socios (o los agentes externos) deben tener credibilidad (una buena reputación es un buen indicador) y ser dignos de confianza. La función de meta-liderazgo en las relaciones de cooperación debe buscar influir tanto a los socios actuales como a los potenciales para involucrarse voluntariamente en la relación y orientarse hacia la consecución de los objetivos de la meta-organización, porque hacerlo debería ser la mejor forma de conseguir sus objetivos individuales.

El gobierno trata del control y de la coordinación de actividades y personas para conseguir los objetivos (meta-) organizacionales. Por tanto, antes de considerar cómo controlar una relación, es necesario diseñar la relación de forma que sea posible coordinar las interdependencias para beneficio mutuo. Como consecuencia, diseñar una meta-organización es inicialmente una cuestión de qué interdependencias



son necesarias y la intensidad de la interacción en la que se involucran los socios. La intensidad de la interdependencia debe ser gestionada empleando diferentes métodos de coordinación. La normalización de normas y procedimientos es recomendada para interdependencias compartidas, una planificación más adaptativa para las interdependencias secuenciales, y un intercambio constante de información y ajuste mutuo para las interdependencias recíprocas. De este modo, si hay posibilidades de comunicación simple e informal en una relación de cooperación, la coordinación entre los socios puede conseguirse mediante adaptación mutua sin emplear mecanismos de gobierno estructurados. Éste puede ser el caso de relaciones de cooperación entre pocas empresas pequeñas con una interacción intensa, en la que las empresas pueden observar sus comportamientos recíprocamente y ajustarse entre ellas. Sin embargo, cuando los socios no tienen ese contacto directo o el número de socios hace más difícil este contacto, la supervisión directa ofrece una forma adecuada de coordinar la relación de cooperación. No obstante, la supervisión directa no es el mejor mecanismo de coordinación por la falta de una autoridad común que sea aceptada por todos los socios, y su utilidad decae cuando aumenta la complejidad. De este modo, la normalización o estandarización propone, primero, coordinar qué actividades o procesos van a desarrollarse; segundo, qué resultados quieren obtener los socios a través de la relación de cooperación; tercero, qué perfiles deberían tener los socios para conseguir lo que se supone que es bueno para todos los socios; y, finalmente, qué creencias, valores, normas o reglas deberían ser compartidos por los socios.

Asumiendo que las relaciones de cooperación son meta-organizaciones complejas de segundo orden, la combinación de mecanismos de coordinación debería

enfocarse a la normalización de valores y normas (ambiente de confianza), y la adaptación mutua basada en la buena voluntad común de los socios. Este enfoque de servidor en la meta-organización es en realidad un mecanismo de gobierno que permite coordinar a los socios para que se comporten de modo que se consigan beneficios mutuos.

La confianza incrementa las posibilidades para la cooperación y la acción. La confianza puede afectar a la complejidad de segundo nivel en las relaciones de cooperación como meta-organizaciones, porque esas posibilidades están más enfocadas en torno al proyecto común. Además, cuando existe confianza, puede desempeñar el papel de normalización de valores y normas de la coordinación intra-organizacional. Como resultado, las narrativas de los socios pueden ser más similares cuando comparten algunos intereses comunes.

Sin embargo, la variedad de definiciones y ámbitos en los que la confianza ha sido investigada ha contribuido a generar una gran confusión conceptual. Así, se han analizado las dimensiones que habitualmente se utilizan para categorizar la confianza: sujetos que confían, objetos en los que se confía, límites o condiciones para la confianza, aspectos en juego, bases o fuentes de confianza, y las fuentes psicológicas de la confianza.

Considerando que el estudio de cualquier situación organizacional puede ser enfocado desde tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional), se identifican varios tipos de confianza utilizando esta perspectiva analítica aplicada a las relaciones de cooperación como meta-organizaciones. Como resultado, se propone una tipología de confianza basada en los destinos sobre los que se proyecta, que diferencia entre tres posibles destinos en los que se puede confiar: cada socio

individualmente en sí mismo, el resto de los socios de la relación de cooperación, y la propia relación de cooperación como meta-organización.

Teóricamente, el origen de los tipos de confianza propuestos se justifica al considerar que la confianza en los socios procede de la literatura sobre cooperación empresarial como extensión del concepto desde el ámbito interpersonal al inter-organizacional. Del mismo modo, la confianza de cada organización en sí misma también procede, por analogía, de la literatura sobre psicología que la considera aplicable al ámbito individual como antecedente de la confianza en los demás, transferida a las organizaciones. Finalmente, la confianza en la cooperación procede de la observación de la evidencia real de relaciones de cooperación en las que no existe confianza entre los socios, o incluso existe desconfianza, y a pesar de ello la relación de cooperación se mantiene. La respuesta puede estar en la confianza en el proyecto común, en la cooperación. También es posible basar la confianza en la cooperación considerando que una relación de cooperación es una meta-organización que necesita el convencimiento de sus miembros en relación a la posibilidad y la necesidad de obtener los objetivos que se plantean para la relación de cooperación. De este modo, la confianza en la cooperación puede entenderse como una extensión de la confianza de la organización en sí misma (justificada a nivel individual en la psicología) al ámbito organizacional, considerando la relación de cooperación como meta-organización.

La tipología de confianza basada en los destinos sobre los que se proyecta (confianza en sí mismo, confianza en los socios, y confianza en la relación de cooperación) facilita la comprensión de cómo construir un umbral mínimo de confianza crítica para hacer posible la cooperación, incluso cuando la confianza en

los socios es débil. La posibilidad de alcanzar este umbral de confianza estimulando la confianza de los socios en sí mismos y su confianza en la relación de cooperación puede hacer posible y sostenible la relación de cooperación, y más exitosa para todos los socios si se comportan como servidores.

La tipología de confianza basada en los destinos que se propone también puede contribuir a generar un mayor nivel de confianza dentro de la organización, no estando exclusivamente centrada en la confianza interpersonal. Así, reconoce la relevancia de la confianza en uno mismo, tanto como un elemento de auto-motivación poderoso, como un antecedente de la confianza en los demás. Finalmente, también muestra la necesidad de confiar en la organización en la que uno trabaja. Como resultado, la combinación de los tipos de confianza puede reducir la incertidumbre y estimular la cooperación dentro de una organización. Tanto la total ausencia de confianza como la confianza plena son situaciones extremas y no reales. El esfuerzo debe dirigirse a estimular el nivel óptimo de cada tipo de confianza que es apropiado para cada organización en cada situación, dado que tanto un déficit como un exceso de confianza pueden ser perjudiciales.

Dado que los límites de las organizaciones son cada vez más difusos y permeables, la construcción de confianza no tiene que estar limitada a la propia empresa y a los propios empleados, sino que puede extenderse a todos aquellos que puedan trabajar con ella en el futuro. Con el incremento de las relaciones inter-organizacionales (alianzas estratégicas, subcontratación, etc.), tanto entre competidores como entre no competidores, la confianza se convierte en un tema más relevante para gestionar estas relaciones en las que hay personas que trabajan juntas pero que pertenecen a diferentes organizaciones. Por tanto, no deberían considerarse

como personas de otras empresas, sino como valiosos socios y colegas potenciales. Donde la autoridad no funciona, la confianza, el liderazgo y el poder pueden ser herramientas más adecuadas para codirigir personas dentro y entre organizaciones.

Las tipologías de confianza desarrolladas para las relaciones inter-organizacionales han sido empleadas para estudiar la confianza entre organizaciones, dentro de una organización y en un contexto interpersonal, para mostrar la necesidad y posibilidad de relacionar las perspectivas intra e inter-organizacionales para mejorar la comprensión de la confianza.

A partir de la literatura, el razonamiento teórico y el estudio de tres casos se han desarrollado ítems para intentar observar las dimensiones propuestas construyendo subescalas para cada tipo de confianza, y una escala conjunta incluyendo todos los ítems. La fiabilidad y validez de esas escalas ha sido verificada y se ha obtenido evidencia de la tipología de confianza propuesta mediante técnicas cuantitativas (análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, y un modelo basado en ecuaciones estructurales), que permiten entender mejor el papel de la confianza en las relaciones de cooperación. Por tanto, la confianza en los socios no es la única forma de confianza relevante, sino que la confianza en la cooperación se presenta como el factor clave para conseguir relaciones de éxito, y es también necesario tener en cuenta el papel de la confianza de cada empresa en sí misma.

El énfasis de la literatura en la confianza en los socios en el análisis de la confianza en las relaciones de cooperación debe ser una consecuencia del origen interpersonal del concepto de confianza, donde se ha observado que es más relevante. Sin embargo, en este trabajo se encuentran diferencias en el orden de los tipos de confianza entre las relaciones interpersonales e inter-organizacionales,

sugiriendo que lo que realmente influye en una relación de cooperación es principalmente la confianza en la cooperación. Si los socios no confían en el proyecto común la confianza en los socios no será tan relevante. Al considerar una relación de cooperación como meta-organización es necesario que los socios tengan objetivos compatibles que puedan ser conseguidos conjuntamente, de modo que los socios deberían confiar primero en la cooperación para mejorar su propia competitividad. Después, la confianza en los socios es también muy importante para definir los mecanismos de gobierno y control, y la confianza de las empresas en sí mismas para valorar la propia contribución a la relación.

La tipología de confianza propuesta es también relevante porque los tipos de confianza pueden reforzarse recíprocamente entre sí. Sus distintas combinaciones pueden determinar un mix con consecuencias muy diferentes. De este modo, una mayor confianza en uno mismo (individual u organizacional) puede favorecer una mayor confianza en otros (individuos u organizaciones), y confianza en la organización (o meta-organización). También, la confianza en uno mismo junto con la desconfianza hacia otros llevará más a la ruptura que a la consolidación de las relaciones, y puede ser perjudicial para la (meta) organización.

Entre los fundamentos de la confianza se puede encontrar una jerarquía que va desde la confianza contractual a la confianza en la buena voluntad, y desde la confianza calculativa a la confianza amistosa. La confianza en la capacidad y la confianza predictiva están más influidas por tener mejor información sobre los socios y mayor experiencia de interacción.

En el contexto de las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas de segundo orden la inversión en confianza puede ser arriesgada, debido a

la posibilidad de que nuevas relaciones emerjan y desaparezcan. Esto produce una necesidad permanente de reorganización interna, donde la confianza en otros que van cambiando puede ser complementada con mayor confianza de las empresas en sí mismas y en la meta-organización en la que participan.

El estudio longitudinal colectivo de casos muestra algunas evidencias de la utilidad teórica y práctica de la aproximación compleja y cinética a las meta-organizaciones, y de la relevancia de los tipos de confianza a lo largo del proceso de cooperación. El conocimiento de las narrativas individuales, grupales y organizacionales de los miembros sobre la meta-organización es necesario para gestionarla con mayores posibilidades (no probabilidades) de éxito. Finalmente, un esquema de *stewardship* produce mejores resultados y ayuda a desarrollar la confianza, especialmente la confianza en la meta-organización.

Las tecnologías de la información y la comunicación permiten una mayor conectividad a nivel global y proporcionan nuevas oportunidades incrementando los contactos entre socios potenciales de diferentes áreas geográficas, que pueden dar lugar a meta-organizaciones. Si las empresas desarrollan una estrategia de alianzas en lugar de alianzas estratégicas es más probable que puedan aprovechar los recursos tecnológicos que favorecen el establecimiento de relaciones de cooperación exitosas.

En este contexto las tecnologías de la información y la comunicación permiten a las empresas tener más y mejores posibilidades de información. También estas tecnologías facilitan la interacción entre las personas dentro y entre organizaciones. Las mayores posibilidades de información e interacción deberían dar como resultado mayores niveles de confianza y cooperación, pero estas tecnologías pueden aumentar o disminuir la confianza. La disponibilidad de mayor información

afectaría más a las bases racionales de la confianza, y la mayor interacción afectaría a la construcción de la confianza con bases emocionales. En todo caso, la confianza se verá reducida si el empleo de estas tecnologías se enfoca solo como un medio de mantener vigiladas a las personas. De este modo, se debería reconsiderar la relación práctica entre confianza y tecnologías de la información y comunicación, teniendo en cuenta esta perspectiva multidimensional.

La mayor información a la que permiten acceder las tecnologías de la información y comunicación no reduce la necesidad de confianza, dado que por una parte, esta información nunca será completa y perfecta debido al carácter dinámico y complejo de la realidad y, por otra parte, la abundante información hace imposible tener en cuenta toda para tomar decisiones, que podrían retrasarse hasta ser capaces de procesar toda la información disponible. Además, la confianza está orientada hacia el futuro, en el que la información completa no es posible. Por lo tanto, las tecnologías de la información y la comunicación no eliminan la necesidad de confiar.

El papel que juegan estas tecnologías en la construcción de confianza depende de dos dimensiones básicas: el tipo de confianza que se considere, y las variables contingentes a la relación que proceden de la naturaleza de los agentes involucrados y de las condiciones del entorno. Así, se puede decir que las tecnologías de la información y la comunicación pueden fortalecer o reducir cualquier tipo de confianza, dependiente de que la información y la interacción que facilitan contribuya con evidencias favorables o desfavorables sobre los socios y la relación.

Las tecnologías de la información y la comunicación afectan al ámbito interpersonal de la confianza, y también al impersonal (institucional y sistémico), dado que estas tecnologías proporcionan una fuente de confiabilidad (institucional)



cuando proporcionan un mayor acceso y difusión de la información. Al mismo tiempo, la generalización de estas tecnologías está generando una confianza social (sistémica) en estas herramientas tecnológicas, de modo que lo que se hace a través de ordenadores o medios electrónicos habitualmente no se cuestiona y se asume que se hace de forma óptima.

Manteniendo constantes las variables contingentes, las tecnologías de la información y la comunicación tienden a favorecer los tipos de confianza basados en una visión racional de la cooperación, en la que el análisis detallado de la información relacionada con la cooperación es un elemento esencial. De este modo, estas tecnologías pueden ser medios apropiados para aclarar las dudas que pueden afectar a la confianza contractual o a la confianza en la capacidad. Del mismo modo, estas tecnologías pueden constituir un medio eficaz para conseguir suficiente información que sostenga una adecuada confianza calculativa y predictiva. La existencia de mecanismos de reputación *online* puede mejorar la confianza contractual dado que es más fácil la difusión de comportamientos oportunistas. Al mismo tiempo, la confianza en la capacidad también se ve favorecida por estas tecnologías cuando se dispone de más y mejor información sobre los socios, su comportamiento pasado y los recursos y capacidades que tienen y con los que pueden contribuir a la relación.

No obstante, la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación sobre otros tipos de confianza basados en la interacción subjetiva y con un alto componente personal puede ser más limitada. Más aún, hay evidencias para pensar que bajo ciertas condiciones de rechazo a la interacción electrónica, estas tecnologías no influyen sobre la confianza amistosa o la confianza en la buena fe. En

estos casos es más probable que el uso de estas tecnologías pudiera ser el resultado (y no la causa) de la existencia de esos tipos de confianza. Es decir, la previa existencia de amistad o buena voluntad puede dar lugar a un mayor uso de estas tecnologías, pero no a la inversa.

Desde un punto de vista dinámico, las tecnologías de la información y la comunicación pueden ejercer un papel significativo en prácticamente todas las etapas de la cooperación. Sin embargo, su influencia dependerá en gran medida de los tipos de confianza más relevantes para el desarrollo de la relación, así como de las circunstancias contingentes que afecten a la relación. Considerando estas condiciones, las tecnologías de la información y la comunicación pueden ser especialmente valiosas en los momentos previos al inicio de la cooperación, cuando se toma la decisión inicial de cooperar y se eligen los socios más adecuados, empleando sistemas de inteligencia empresarial y empezando a intercambiar información directamente. Durante el proceso de cooperación, las tecnologías de la información y la comunicación pueden ser medios efectivos de intercambio de información e interacción, estimulando el desarrollo de la confianza.

El incremento de la información disponible a través de estas tecnologías puede ser crucial en la determinación de los aspectos positivos y negativos para evaluar la relación de cooperación. Aquí, los sistemas de información estratégicos pueden ser especialmente útiles, actualmente incluidos en los sistemas ERP. En general, los entornos electrónicos permiten una actualización de la información continua, por lo que es más fácil reajustar los parámetros que afectan a los tipos y al nivel de confianza.

En cualquier caso, en el análisis de la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación sobre la confianza y el proceso de cooperación se debe considerar el nivel de implementación de estas tecnologías por parte de los socios, así como el nivel de experiencia y familiaridad con estas herramientas tecnológicas que facilitan la interacción y el acceso a la información.

Es posible mantener relaciones de confianza basados en vínculos estables y duraderos entre organizaciones. No obstante, estas relaciones de confianza se verán favorecidas si la interacción digital va acompañada de interacciones tradicionales cara a cara, basadas en el intercambio personal de información, valores, experiencias y puntos de vista. Esta circunstancia podría hacer que se desarrollen algunos tipos de confianza con un mayor componente subjetivo (confianza con base en la amistad, confianza con base en la amistad, etc.).

En este nuevo escenario la confianza se convierte en esencial para gestionar la nueva organización del futuro.

## **6. Limitaciones, futuras líneas de investigación y recomendaciones**

La limitación más evidente de este trabajo es la aplicación de técnicas de análisis multivariantes con pocas observaciones, que son las obtenidas de las empresas que integran las tres relaciones de cooperación entre competidores analizadas. Para emplear técnicas tales como el análisis factorial confirmatorio y los modelos de ecuaciones estructurales se recomienda habitualmente un gran número de observaciones, normalmente más de 200, o diez veces el número de parámetros a estimar. El análisis confirmatorio de las subescalas en esta investigación está dentro de este segundo límite, al tener casi sesenta observaciones y considerar seis

parámetros para cada una de ellas. Para facilitar la aplicación de las técnicas multivariantes en el caso de analizar un número reducido de observaciones se ha reducido la dimensión de las escalas en el cuestionario inter-organizacional para evitar la dispersión de las respuestas.

Esta limitación para la aplicación de algunas técnicas multivariantes derivada del reducido número de observaciones se ha tratado de paliar mediante análisis complementarios y el empleo de múltiples métodos de estimación para mostrar que los resultados son coherentes. En todo caso, las técnicas aplicadas (análisis factorial exploratorio y confirmatorio para la escala conjunta y las subescalas, usando estrategias de modelización competitiva y modelos confirmatorios de segundo orden) proporcionan suficiente evidencia del carácter multidimensional de la confianza y de las relaciones entre esas dimensiones en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales e interpersonales.

A pesar de tener una muestra pequeña, inferior al mínimo habitualmente recomendado para aplicar técnicas basadas en modelos de ecuaciones estructuradas, se obtienen resultados suficientemente adecuados. La reducción de la dimensión de las escalas, el proceso de selección de variables a partir del conjunto inicial, así como la existencia de marcos comunes de referencia en las respuestas al analizar a todos los miembros de las relaciones de cooperación estudiadas, pueden justificar la viabilidad de las técnicas aplicadas, así como contribuyen a explicar el buen ajuste que se obtiene en los modelos propuestos.

Es posible realizar análisis de mínimos cuadrados parciales (PLS) para confirmar los resultados. Esta técnica es adecuada cuando hay muestras pequeñas y no impone ninguna limitación a la distribución de los datos. Este análisis se realizará

en siguientes investigaciones para confirmar los resultados, así como para cada uno de los dos casos con más socios, y con los ítems de cada una de las etapas del proceso de cooperación. Dado el carácter de compilación de este trabajo de investigación se ha mantenido la estructura y contenido de las aportaciones originales. No obstante, se replicará el estudio aplicando PLS profundizando en el papel de cada tipo de confianza en las fases de la cooperación conjuntamente, y en las relaciones con más observaciones.

Por otra parte, habría sido interesante entrevistar de nuevo a todos los socios y comparar sus percepciones actuales y los nuevos resultados de los cuestionarios con los obtenidos anteriormente. No obstante, a lo largo del tiempo es muy probable que los equipos de gestión de estas empresas hayan cambiado, y dada la naturaleza subjetiva e individual de la confianza los resultados pueden ser difíciles de comparar.

También resultaría interesante aplicar este esquema teórico a relaciones de cooperación y alianzas bien conocidas y documentadas, observando las entradas y salidas de empresas y la estructura cambiante de las meta-organizaciones que se crean. Así, es necesaria mayor investigación en relación al diseño de relaciones de cooperación autopoieticas como meta-organizaciones complejas, que tengan la capacidad para evolucionar de un estado de equilibrio al siguiente, respondiendo a las necesidades de sus socios y de los clientes de sus socios. Asimismo, también es necesaria más investigación para comprender la relación entre el diseño de las meta-organizaciones (que pueden producir diferentes tipos de meta-organizaciones), la interdependencia de los socios y las estructuras y mecanismos de gobierno para reducir y gestionar la complejidad.

El concepto de meta-organización y la complejidad de segundo orden que surge de las narrativas de los socios y de los niveles de análisis organizacional son un buen esquema para tratar de integrar muchas de las aproximaciones teóricas que han explicado parcialmente la cooperación en una teoría global de la cooperación. De este modo, diferentes teorías pueden ser relevantes en función de la fase del proceso de cooperación y el nivel de análisis organizacional (individual, grupal u organizacional). Así, una mayor investigación teórica puede desarrollar interesantes puntos de vista sobre las meta-organizaciones que pueden ser muy útiles para gobernar y gestionar su complejidad, aumentando el conocimiento no sólo académico, sino práctico.

La investigación empírica podría extenderse a otras relaciones de cooperación, no sólo entre competidores. Asimismo, es necesaria mayor investigación para obtener evidencia adicional de la existencia y utilidad de la tipología de confianza propuesta en los ámbitos inter-organizacional, intra-organizacional e interpersonal. También resulta interesante emplear esta tipología para observar empíricamente qué tipo de confianza es más relevante en cada etapa de la cooperación, de modo que promoviéndola se pudiera favorecer el éxito de la cooperación.

También resultaría interesante desarrollar trabajos empíricos que confirmen la relación teórica entre confianza y tecnologías de la información y la comunicación, realizando una revisión exhaustiva de todas las variables contingentes que pueden influir en esta relación. Además, se podría explorar el papel de las diferentes tecnologías que pueden emplearse en una relación de cooperación, y su influencia atendiendo a los diferentes tipos de relación de cooperación (complementaria,

competitiva y simbiótica; con o sin participación de capital; nacionales e internacionales; diádicas y múltiples, etc.).

### **Recomendaciones**

Considerar las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas de segundo orden ofrece grandes posibilidades para entenderlas, diseñarlas, gobernarlas y gestionarlas mejor. De este modo, las relaciones de cooperación deberían ser diseñadas atendiendo a las interdependencias e interacciones necesarias. La mejor opción para crear relaciones de cooperación estables pasa por identificar objetivos comunes claros entre las empresas que deciden cooperar, y asegurar que cada socio se identifica con la relación y considera su contribución a la relación como la mejor forma de conseguir sus objetivos organizacionales particulares. De hecho, sería conveniente que las empresas asumieran comportamientos de servidores en la relación de cooperación. De este modo, las relaciones de cooperación podrían beneficiarse si evolucionan de una perspectiva de control duro basado en la propiedad, a otro de control tenue basado en la confianza. Dentro de un enfoque de *stewardship* el liderazgo y la confianza inter-organizacional pueden ser mecanismos eficaces para gobernar las relaciones de cooperación como meta-organizaciones complejas, debido a la mayor flexibilidad y capacidad que proporcionan para adaptarse a los cambios.

Tanto la toma de participación en capital, como los contratos totalmente detallados no son el tipo de vínculo más conveniente para relacionar a los socios en las meta-organizaciones como sistemas complejos. Dado que la mejor forma de atraer y retener empleados en una empresa es crear una atmósfera atractiva y retadora

que haga que los candidatos potenciales quieran trabajar allí o den lo mejor de sí cuando se les contrata, la única forma de atraer y vincular a los socios en una relación de colaboración es crear y mantener el atractivo de formar parte de la meta-organización. De este modo, el papel esencial de los encargados del gobierno y la gestión de la cooperación debe ser crear las condiciones adecuadas para atraer y retener a los socios mejores y más adecuados para colaborar de manera que puedan aumentar su competitividad tanto individual como colectiva. Este papel está más próximo a lo que hacen un emprendedor y un líder, más que a la tarea de un controlador o un equipo de dirección. El papel de inter-emprendedor o meta-emprendedor en las meta-organizaciones debe ser un elemento de asunción conjunta de riesgos y coordinación, y debería llevar a la meta-organización a emplear habilidades de negociación y persuasión más que la autoridad basada en la propiedad. De alguna forma este papel de inter-emprendedor debe ser desarrollado conjuntamente por todos los socios en la relación de cooperación, de modo que su actuación conjunta pueda presentar mayores posibilidades de éxito.

Desde esta perspectiva el reto en el estudio de las relaciones de cooperación es determinar cómo producir sistemas autopoieticos que puedan auto-producirse y auto-organizarse, yendo más allá de sus elementos (empresas) que integran la relación a lo largo de su evolución como sistema. Antes de considerar cómo controlar una relación, es necesario diseñarla de modo que haga posible coordinar las interdependencias en beneficio mutuo.

Por tanto, es más importante determinar cómo crear y mantener el interés de los socios en pertenecer y mantenerse en la relación de cooperación e involucrarse en actos de cooperación (en la terminología de Barnard) que controlar la relación empleando



estrategias de control duro, tales como la jerarquía, la dependencia basada en el capital, los compromisos contractuales, o la dependencia estratégica. Una estrategia de control tenue es más flexible, basada en la atracción de los socios a la relación de cooperación. Manteniendo su independencia, los socios eligen participar y continuar participando a lo largo del tiempo porque los atractores diseñados para la meta-organización estimulan el deseo de los socios de permanecer en la relación de cooperación. Estos atractores meta-organizacionales deben ser diseñados tanto para generar entropía negativa, como para mantener interesados a los socios en la relación de cooperación.

En las relaciones de cooperación es posible sustituir el enfoque orientado al control por otro orientado a la implicación, empleando el liderazgo y la confianza para estimular comportamientos de servidor en los socios. Si los socios pueden crear una atmósfera de confianza en su relación y la meta-organización tiene un liderazgo eficaz, es más probable que los socios actúen como servidores que como agentes, afectando de este modo los resultados de la relación de cooperación para sus socios.

Es necesario determinar cómo conseguir que una relación de cooperación se convierta en una meta-organización sin crear una empresa conjunta. La mayor competencia mundial y la creciente velocidad de los cambios ponen de manifiesto que no hay tiempo para crear empresas conjuntas para obtener sus ventajas, ya que hay que considerar los costes administrativos y legales. Además, en las empresas que emplean una estrategia de alianzas la necesidad de tener múltiples relaciones con diferentes socios para conseguir diferentes objetivos hace difícil poder crear tantas empresas conjuntas como actividades comunes se quieran desarrollar. El esquema teórico que representa la meta-organización y la teoría cinética ofrecen una mejor explicación de cómo gestionar las consecuencias de una estrategia de alianzas.

El concepto de meta-organización permite convertir en bilaterales (cada socio con la meta-organización) las múltiples relaciones entre socios, de modo que cada empresa estaría principalmente vinculada con la meta-organización. Esto es especialmente interesante en relaciones de cooperación en las que participan muchos socios.

Considerando la utilidad del enfoque de *stewardship* para comprender y gestionar los comportamientos de los socios, sería interesante desarrollar métodos y modelos que permitan determinar si una relación de cooperación concreta está basada en los supuestos de la teoría de agencia o del servidor, analizando los perfiles de los socios y su comportamiento como agentes o servidores. Asimismo, se necesita más investigación para comprender mejor cómo crear y estimular el comportamiento de servidor en todos los socios (p. ej. identificando diferentes tipos y características del liderazgo y emprendimiento meta-organizacional).

En la práctica debe abandonarse la idea de crear, gobernar y gestionar relaciones de cooperación completamente planificadas. El papel del liderazgo y la confianza resulta fundamental para construir una identidad común entre los socios, de modo que puedan considerarse partes integradas en una meta-organización a la que proporcionar su mejor esfuerzo, si confían que obtendrán los objetivos que les llevaron a cooperar.

Dar una importancia excesiva a los problemas que aún no han aparecido (y que puede que no aparezcan a lo largo del ciclo de vida de la relación de cooperación) muestra una visión a corto plazo y una atención a las desventajas potenciales, no a las ventajas competitivas que los socios pueden obtener. Con esa preocupación en relación a tener que enfrentar comportamientos oportunistas por

parte de otros socios, los socios no sólo están hablando en voz alta de su falta de confianza en los otros socios, sino también (y más importante) están mostrando claramente su falta de confianza en ellos mismos y en la relación de cooperación que están creando o a la que se están incorporando. Si los socios no tienen suficiente confianza en ellos mismos es muy probable que se sientan asustados cuando planifican una actividad conjunta con otras empresas. Además, si los socios no confían en las ventajas potenciales de la relación de cooperación es muy difícil que estas ventajas se produzcan. Considerando estos destinos de la confianza, la relación entre confianza y cooperación adquiere una nueva perspectiva que puede ofrecer interesantes oportunidades para mejorar el conocimiento del papel que juega la confianza en las relaciones de cooperación como un mecanismo de coordinación alternativo o complementario al control.

Un adecuado conocimiento de cada socio y de sus recursos y capacidades debería ser valorado antes de considerar entrar en una relación de cooperación. Dado que una meta-organización es un sistema complejo que es abierto y cambiante por naturaleza, las únicas fuentes de certeza son cada socio en sí mismo, y la meta-organización que están creando. Por tanto, estos dos destinos de la confianza deberían fortalecerse. Algunos socios pueden ser conocidos previamente, pero otros pueden entrar en la meta-organización en el futuro, por lo que la confianza en los socios es difícil de evaluar previamente. Adicionalmente, es necesario destacar que si un socio entra en una relación de cooperación buscando ocultar sus debilidades y aprovecharse de sus socios, la falta de confianza en sí mismo de ese socio puede limitar su capacidad de conseguir el mínimo nivel de confianza para mantenerse en la meta-organización. El proceso de selección de socios también adquiere una perspectiva diferente. No es un

problema de aceptar o rechazar la entrada de socios. Cualquier empresa podría entrar si comparte objetivos comunes y puede ayudar al grupo. La cuestión no es qué puede conseguir cada empresa de la cooperación, sino con qué pueden contribuir los socios y qué pueden conseguir trabajando como meta-organización.

El reto es determinar cómo gobernar y gestionar relaciones de cooperación como meta-organizaciones y sistemas complejos a lo largo de su proceso, teniendo en cuenta la complejidad de segundo orden que producen las diferentes narrativas de la relación. Pequeños cambios pueden producir grandes efectos, y las condiciones iniciales y las múltiples interacciones producen emergencia y hacen impredecible el resultado. Por tanto, conocer a los socios no es suficiente para describir el comportamiento posible del sistema. El emprendimiento y liderazgo meta-organizacional puede ayudar a mejorar las posibilidades (no probabilidades) de éxito de las relaciones de cooperación.

Es más posible que se den las hipótesis subyacentes a la teoría de *stewardship* en el contexto de una meta-organización. Además, el enfoque de confianza basada en los destinos sobre los que se proyecta facilita conseguir el umbral mínimo de confianza estimulando la confianza de los socios en sí mismos, en los socios actuales o potenciales, y especialmente la confianza en la cooperación. Es muy importante que los socios confíen en las características autopoieticas de la relación de cooperación de auto-producirse y mantener tanto su atractivo como sus posibilidades de mejorar la competitividad. El uso del liderazgo y de la confianza como mecanismos de control tenue en las relaciones de cooperación no debe considerarse una muestra de resignación por la imposibilidad de tener otra opción más segura. En

su lugar, deben considerarse como una oportunidad de obtener mayores ventajas derivadas de una cooperación más leal y fructífera de los socios.

Es necesario tener en cuenta la interdependencia entre los socios actuales y potenciales para diseñar, gobernar y gestionar meta-organizaciones que estimulen el comportamiento cooperativo de los socios sin usar la participación en capital. El reto es conseguir que los socios trabajen juntos usando el liderazgo, la motivación y la comunicación como atractores a la esfera de la meta-organización. Los roles de meta-emprendedor y meta-líder pueden ser claves para producir un liderazgo inter-organizacional y una misión y visión (fractales) compartidas que puedan ayudar a gestionar la complejidad y estimular el comportamiento pro-meta-organizacional de los socios dentro de un esquema de funcionamiento de *stewardship*.

La confianza puede beneficiar tanto las relaciones intra como inter-organizativas, pero demasiada confianza o demasiada poca pueden ser perjudiciales. De este modo, demasiada o demasiada poca confianza en uno mismo, en los otros socios, y en la propia relación pueden tener malas, o al menos, consecuencias no deseadas. Por tanto, en lugar de reivindicar que es necesario construir confianza, el esfuerzo debe orientarse a estimular el nivel óptimo de cada tipo de confianza que es apropiado para cada organización en cada situación, dado que tanto un déficit como un exceso de confianza pueden ser perjudiciales. Es necesario conseguir la combinación de tipos de confianza adecuada para alcanzar el umbral de confianza que cada socio necesita para comenzar y mantener la colaboración. De este modo, si los socios tienen suficiente confianza en ellos mismos sentirán menos temor de sufrir amenazas oportunistas. Así, una buena elección de socios es fundamental en el diseño inicial de la meta-organización, como el punto de partida para crear algo

valioso que pueda atraer a otras empresas. También, tener un buen proyecto de colaboración ayuda a confiar en la meta-organización que los socios están creando. Estos dos tipos de confianza pueden ser fortalecidos sin ser afectados por posibles déficits de confianza e incluso desconfianza entre algunos socios. La práctica de construir confianza es el reto real que tienen los individuos, los gestores y las empresas. El éxito es la recompensa para los que lo consigan.

## Bibliografía

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Badaracco, J. L. Jr. (1992). *Alianzas Estratégicas. El Caso de General Motors e IBM*. Edición Especial Cinco Días. Madrid: McGraw-Hill. Edición original, 1991, *The Knowledge Link. How Firms Compete through Strategic Alliances*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15, 175–190.
- Beltrán, M. (1994). Cinco vías de acceso a la realidad Social. En M. García, J. Ibáñez, & F. Alvira (Eds). *El Análisis de la Realidad Social: Métodos y Técnicas de Investigación Social* (pp. 43-51). Madrid: Alianza.
- Bericat, E. (1998). *La Integración de los Métodos Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social. Significado y Medida*. Barcelona: Ariel Sociología.
- Birks, J. B. (1962). *Rutherford at Manchester*. London: Ed. Heywood.
- Blalock, H. (1964). *Causal Inferences in Nonexperimental Research*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative: further reflections on their integration. En J. Brannen (Ed.). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research* (pp. 57-77). Aldershot: Avebury.
- Buckley, P. F., & Casson, M. (1988). A theory of cooperation in international business. En F. J. Contractor, & P. Lorange (Eds.). *Cooperative Strategies in International Business* (pp. 31-53). New York: Lexington Books.
- Casado, L. (1994). *Psicología del Desarrollo de la Organización*. Madrid: Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Casani, F. (1993). *Las Alianzas Estratégicas y los Acuerdos de Cooperación. Una Nueva Estructuración de la Competencia*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- Cassell, C., & Symon, G. (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage Publications Ltd.

- Castro, I., Casanueva, C., & Galán, J. L. (2014). Dynamic evolution of alliance portfolios. *European Management Journal*, 32(3), 423-433.
- Coller, X. (2000). *Estudio de Casos. Cuadernos metodológicos*. Madrid: C.I.S.
- De Rond, M. (2003). *Strategic Alliances as Social Facts: Business, Biotechnology, and Intellectual History*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Descartes, R. (1988). *Discurso del Método*. Madrid: Alianza Editorial.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances*. Chichester, U.K.: John Wiley & Sons.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage Publications Ltd.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Faulkner, D. (1999, November 29). Survey – Mastering strategy: trust and control in strategic alliances. *Financial Times*.
- Fernández, E. (1991). La cooperación empresarial. *Información Comercial Española*, 693, 25–38.
- Hammersley, M. (1992). Deconstructing the qualitative-quantitative divide. En J. Brannen (Ed.). *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research* (pp. 39-55). Aldershot: Avebury.
- Hernández, S. R., Fernández C. C., & Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hobbes, T. (1987). *Del Ciudadano y Leviatán*. Colección Clásicos del Pensamiento. Madrid: Tecnos. Ediciones originales: *Philosophical Rudiments Concerning: Government and Society. A True Citizen* (1642), *Leviathan or the Matter, Form and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil* (1651).
- Huff, A. S. (2003). Foreword. En M. De Rond. *Strategic Alliances as Social Facts. Business, Biotechnology & Intellectual History* (pp. ix–x). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Hume, D. (1988). Investigación sobre el Conocimiento Humano. Edición y prólogo de Jaime de Salas. Madrid: Alianza Editorial. Edición original, 1748.
- Ibáñez, J. (1979). *Más Allá de la Sociología. El Grupo de Discusión: Teoría y Crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- Laín, P. (1998). En el centenario de Zubiri. *El País*. España, 31 Diciembre. Disponible en [http://elpais.com/diario/1998/12/31/opinion/915058803\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1998/12/31/opinion/915058803_850215.html)



- Lane, C. (1998). Introduction: theories and issues in the study of trust. En C. Lane, & R. Bachmann (Eds.). *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 1–30). Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Maquiavelo, N. (1992). *El Príncipe*. Madrid: Alianza Editorial.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos. Edición original (1954). *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper and Brothers.
- May, T. (1993). *Social Research: Issues, Methods and Processes*. Buckingham: Open University Press.
- Morgan, D. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, D. (1998). Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: applications to health research. *Qualitative Health Research*, **8**(3), 362-376.
- Morris, D., & Hergert, M. (1987). Trends in international collaborative agreements. *Columbia Journal of World Business*, **22**(2), 15–21.
- Nietzsche, F. W. (1882). *Die Fröhliche Wissenschaft (La Gaya Ciencia)*. Versión en inglés disponible en <http://web.stanford.edu/~jsabol/existentialism/materials/nietzsche-gay-science-hurry.pdf>
- Ortega, J. (1916). Verdad y Perspectiva. *El Espectador*. Tomo 1. Disponible en <http://www.ensayistas.org/antologia/XXE/ortega/>
- Parkhe, A. (2014). International alliances. En B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.). *Handbook for International Management Research* (pp. 210-238). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Parlett, M., & Hamilton, D. (1976). Evaluation as illumination: a new approach to the study of innovative programmes. En G. V. Glass (Ed.). *Evaluation Studies Review Annual*, **1** (pp. 140-157). Beverly Hills, CA: Sage.
- Perez, G. (1994). *Investigación Cualitativa: Retos e Interrogantes*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Sako, M. (1992). *Prices, Quality and Trust. Inter-Firm Relations in Britain & Japan*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? En C. Lane, & Bachmann, R. (Eds.). *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications* (pp. 88–117). Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Sieber, S. D. (1973). The integration of fieldwork and surveys methods. *American Sociological Review*, **78**(6), 1335-1359.

- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50(1), 20–24.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciencia y Conducta Humana*. Barcelona: Ed. Fontanella. Original en inglés, 1953, *Science and Human Behavior*. New York: The Macmillan Company.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid: Morata.
- Stiles, J. (1995). A philosophical justification for a realist approach to strategic alliance research. *Working Paper*, HWP 9526, The Henley Research Centre, Henley Management College.
- Weber, M. (1959). *El Político y el Científico*. Madrid: Alianza Editorial.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of Case Study Research*. London, U.K.: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London, U.K.: Sage.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Zubiri, X. (1982). ¿Qué es investigar?, *Diario Ya*, 19 de octubre. Disponible en <http://www.zubiri.org/works/spanishworks/investigar.htm>
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 to 1920. En B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8 (pp. 53–111). Greenwich, CT: JAI Press.