

# LA RELACIÓN ENTRE LA CONFIANZA Y EL CONTROL EN LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Rita Dolores Medina Muñoz y Diego Ramón Medina Muñoz  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

## RESUMEN

La confianza interorganizativa y el control de los socios y las actividades de las relaciones de colaboración, representan dos de los fenómenos considerados clave en el éxito de las relaciones interorganizativas. En este artículo, los autores revisan la literatura sobre la confianza y el control en las relaciones de colaboración, con el objeto de describir sus conceptos, justificar su contribución al éxito de las relaciones interorganizativas y señalar las principales perspectivas sobre la relación entre la confianza y el control. En cuanto a esto último, tradicionalmente se ha considerado que la confianza es un tipo específico de control. Sin embargo, recientemente se ha sugerido que ambos conceptos son complementarios, de forma que cuanto mayor sea la confianza, es de esperar que menor sea la necesidad de controlar. Además, dado que todo esfuerzo de mejora de la confianza y del control supone un coste, se sugiere que los socios en una colaboración tendrían que buscar combinaciones óptimas de confianza y control, en vez de pretender mejorar los niveles de ambos conceptos de manera indiscriminada.

## INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones pueden mantener relaciones con proveedores, distribuidores, clientes, competidores, organizaciones que desarrollan actividades complementarias, entes públicos e instituciones de carácter social. Mientras que algunas de estas relaciones son relativamente triviales, otras resultan cruciales para las organizaciones implicadas. En términos generales, las relaciones interorganizativas (RIs) constituyen un fenómeno organizativo de gran alcance en las economías modernas que ha estado proliferando durante las últimas décadas, creciendo a una gran velocidad, especialmente desde los años setenta. En tal sentido, Peter Druker (Lynch, 1993) confía que las asociaciones interorganizativas se convertirán en la forma de negocio dominante en las próximas décadas.

Ello está motivando la aparición de nuevas formas organizativas (e.g., redes, organizaciones virtuales) que se alejan del concepto tradicional de "organización" y que vienen caracterizadas por desarrollar internamente tan sólo aquellas actividades o funciones en las que una organización realmente conserva una ventaja competitiva superior a cualquier otra organización, incluyendo a las que operan en sectores diferentes; el resto de las funciones son subcontratadas a otras organizaciones más eficientes en dichas funciones o son desarrolladas conjuntamente con organizaciones mediante el intercambio de sus recursos y capacidades (e.g., Thorelli, 1986). Como consecuencia, las relaciones de colaboración constituyen en la actualidad uno de los principales tópicos de investigación en el campo de la dirección de empresas.

Sin embargo, las relaciones de colaboración son entendidas, en ocasiones, de distinta forma, así como estudiadas desde diversas perspectivas teóricas. En términos generales, las relaciones interorganizativas incluyen acuerdos contractuales, formales o informales, entre la empresa y el mercado, por los que dos o más organizaciones independientes crean y/o usan reglas de decisión conjuntas y pretenden lograr sus objetivos individuales y comunes; en cualquier caso, producen, desarrollan, transfieren o intercambian recursos, capacidades, productos y/o clientes, y realizan transacciones con un carácter repetitivo y relativamente duradero (Medina Muñoz, 1996).

Dos de los tópicos de investigación que más atención están recibiendo en la literatura sobre RIs son la confianza entre los socios de una relación de colaboración y el control que dichos socios realizan sobre la marcha de la colaboración, así como sobre el comportamiento de los demás socios. Mientras que la literatura sobre la confianza interorganizativa es realmente extensa, aunque fragmentada, la literatura sobre el control interorganizativo es escasa, aunque se observa un extraordinario crecimiento en los últimos años. En cualquier caso, ambos conceptos son normalmente considerados como aspectos clave para el éxito de las RIs, si bien todavía no existe consenso sobre la relación entre la confianza y el control interorganizativos.

En este documento presentamos, en primer lugar, los resultados de nuestra revisión de la literatura sobre la confianza interorganizativa, destacando su concepto, sus causas y su contribución al éxito de las relaciones de colaboración. En segundo lugar, revisamos el concepto de control interorganizativo, señalamos la importancia y las razones que justifican la necesidad de controlar en las relaciones de colaboración, y describimos los principales mecanismos de control interorganizativos. Finalmente, describimos las distintas perspectivas existentes sobre cómo ambos conceptos - confianza y control- podrían estar relacionados, destacando su contribución conjunta al nivel de creencia de que los socios se comporten de manera cooperativa.

## LA CONFIANZA INTERORGANIZATIVA

La confianza interorganizativa refleja la amplitud con la que, en una RI, las negociaciones son justas y se cumplen los compromisos (Anderson y Narus, 1990), así como la creencia en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las organizaciones participantes (Anderson y Weitz, 1989). Por tanto, la confianza existe en el momento de crear la RI y debe ser suficiente para que el acuerdo se negocie sin restricciones. Más adelante, este clima deberá ser mantenido y reforzado para que la RI tenga éxito y sea duradera (Mohr y Spekman, 1994; Barney y Hansen, 1994; Zaheer y Venkatraman, 1995).

Son varias las definiciones que han sido planteadas sobre el término *confianza*, entre las que destacan la de Sabel (1993:1133) según la cual "la confianza es la seguridad mutua de que ninguna de las partes en un intercambio explotará las vulnerabilidades de la otra", y la de Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993:82) por la que "la confianza puede definirse como un deseo de fiarse de un socio de intercambio sobre el que se tiene seguridad". Ambas definiciones sugieren que el concepto de confianza implica una creencia, deseo o expectativa de que la otra parte es fiable. Además, según estas definiciones, para que exista confianza es necesario que haya un comportamiento o una intención de comportamiento que refleje confianza en la otra parte y que implique vulnerabilidad e incertidumbre.

No obstante, la confianza ha sido conceptualizada de dos formas distintas en la literatura. De un lado, es considerada una *característica de la calidad de las RIs*. En este sentido, Dwyer y Oh (1988) y Crosby, Evans y Cowles (1990) describen la confianza como un elemento de la calidad de las RIs, junto a la satisfacción y el oportunismo. Anderson *et al.* (1987), por su parte, la ven como una característica de las relaciones, junto al poder, la comunicación y la compatibilidad de objetivos.

De otro lado, la confianza es tenida en cuenta como un *determinante de la calidad de las RIs*. Anderson y Narus (1990) ven la confianza como un determinante de la cooperación y del conflicto entre las organizaciones participantes en RIs. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) la consideran una parte de la credibilidad que, según estos autores, determina las percepciones sobre la calidad. Finalmente, Anderson y Weitz (1989) y Mohr y Nevin (1990) entienden la confianza como un determinante de la comunicación entre las organizaciones participantes.

Según Sabel (1993), cuando una organización participante en una RI confía en sus socios, acepta que éstos no explotarán: (a) una situación de selección adversa, en la que resulta gravoso para una parte realizar una evaluación exacta de la calidad de los recursos o activos que los demás participantes ofrecen intercambiando (Akerlof, 1970); (b) una situación de riesgo moral, en la que es costoso para una organización evaluar con precisión la calidad de los recursos o activos que sus socios realmente están intercambiando (Holmstrom, 1979); (c) una situación de tener que continuar la RI, consecuencia de que una parte realiza elevadas inversiones que son específicas de la transacción y le resulta muy costoso dejar de participar en la misma (Klein *et al.*, 1978); o (d) cualquier otro tipo de vulnerabilidad que pueda existir en un determinado intercambio.

Tras revisar la literatura sobre la confianza interorganizativa, Morgan y Hunt (1994) identificaron tres factores determinantes de la misma: (a) la comunicación, (b) el comportamiento oportunista y (c) valores compartidos:

- **Comunicación.** La comunicación, especialmente su oportunismo, permite unificar las percepciones y las expectativas de los socios de una RI, así como ayudar a resolver posibles conflictos entre éstos. Como consecuencia de todo ello, la comunicación interorganizativa actual y pasada fomenta la existencia de confianza entre los socios de una RI. No obstante, existe desacuerdo sobre la dirección de la relación entre comunicación y confianza (Anderson y Narus, 1990). Por ejemplo, Dwyer y Oh (1988) sugieren que la confianza influye en la comunicación, mientras que Anderson *et al.* (1987) y Morgan y Hunt (1994) sostienen que la comunicación influye en la confianza. En tal sentido, Anderson y Narus (1990) y Morgan y Hunt (1994) encontraron que si bien la existencia de comunicación eficiente entre los socios de una RI es un requisito para que exista confianza mutua, la acumulación de confianza también conduce a una mejora de la comunicación futura.
- **Comportamiento oportunista.** Cuando una organización participante en una RI cree que sus socios se comportan oportunamente, tratando de maximizar sus propios intereses con cierta astucia y a costa de los demás, dicha organización tendrá poca confianza en sus socios.
- **Valores compartidos.** En la medida en que los socios de una RI tienen creencias comunes sobre la idoneidad e importancia de los comportamientos, objetivos y políticas a seguir en la RI, tendrán una mayor confianza mutua.

Seguando a Barney y Hansen (1994), se pueden distinguir tres tipos de confianza en las RIs: débil, semifuerte y fuerte. Cada una de ellas será descrita a continuación.

- La **confianza débil** surge no por contratos ni compromisos de las partes de una RI a ser fiables, sino porque hay escasas posibilidades de comportarse de manera oportunista. Por tanto, este tipo de confianza es probable que surja en RIs con escasas vulnerabilidades.
- La **confianza semifuerte** aparece cuando las organizaciones se protegen, a través de determinados mecanismos de gobierno (*e.g.*, mecanismos basados en el mercado, tales como la reputación, y mecanismos contractuales), de la posibilidad de que una de las partes mantenga comportamientos oportunistas para explotar la vulnerabilidad de las demás.
- Por último, la **confianza fuerte** se presenta cuando los comportamientos oportunistas violarían valores, principios y estándares de comportamiento que han sido interiorizados por las organizaciones participantes en la RI. Este tipo de confianza surge con independencia de que existan o no importantes vulnerabilidades y de que éstas puedan o no ser protegidas a través de determinados mecanismos de gobierno. Una organización puede propiciar que otras tengan una confianza fuerte en ella por dos motivos fundamentales: (a) poseer una cultura y un sistema de control que fomenta comportamientos que hacen a la organización muy fiable, o (b) vincular a la RI algunos de sus miembros más fiables.

Barney y Hansen (1994) consideran, también, que la confianza puede ser una fuente de ventaja competitiva. Así, la confianza débil es una ventaja competitiva sólo cuando los competidores invierten en mecanismos de gobierno semifuertes, innecesarios y costosos. La confianza semifuerte, a su vez, es una fuente de ventaja competitiva únicamente cuando un número reducido de competidores tienen habilidades especiales para concebir e implantar mecanismos de gobierno sociales y económicos, y cuando estos mecanismos no son fáciles de imitar. Por último, la confianza fuerte depara una ventaja competitiva cuando dos o más individuos u organizaciones muy fiables participan en una RI, y los atributos de estos individuos u organizaciones no son fáciles de copiar.

La confianza interorganizativa ha recibido una atención especial por parte de la teoría basada en los recursos y la teoría de los costes de transacción. La primera plantea que recursos intangibles tales como la reputación o la fiabilidad contribuyen significativamente a las diferencias de *performance* entre las organizaciones, debido a que estos recursos son raros, socialmente complejos y difíciles de comercializar e imitar (Rao, 1994). La teoría de los costes de transacción supone, por su parte, que la existencia de confianza entre las partes involucradas en una RI reduce los costes de transacción en la medida en que disminuye la probabilidad de que las organizaciones se comporten oportunamente durante el proceso de creación y evolución de las RIs. En este sentido, Williamson (1985) considera que las relaciones en las que existe confianza pueden hacer frente al estrés y muestran una mayor adaptabilidad.

## EL CONTROL INTERORGANIZATIVO

La necesidad de controlar viene determinada fundamentalmente por el supuesto de que cualquier conjunto planificado de acciones debe ser objeto de control con la intención de evaluar, en primer lugar, que lo planificado se está implantando adecuadamente y, en segundo lugar, el progreso que hacia la consecución de los objetivos se va realizando (*e.g.*, Thompson y Strickland, 1994). Ello justifica que los participantes en una determinada relación interorganizativa muestren un particular interés en controlar la colaboración.

A su vez, en la medida en que las organizaciones participantes en una RI pierden autonomía en cuanto a los recursos aportados a la relación, es particularmente importante controlar que los socios no utilicen dichos recursos de forma no cooperativa. Lorange y Roos (1993:65-66) clarifican esta idea con la siguiente ilustración: "[...] supongamos que formamos una alianza con un socio que tiene productos y tecnologías superiores. Nosotros, mientras, aportamos los contactos en el mercado. A través de esta alianza podemos dar a la otra parte el acceso a nuestros mercados. El socio experimentará, por tanto, una ganancia inmediata. Nuestros contactos y consumidores de mercado previos, ahora estarán expuestos a los productos del socio[...] Por su parte, el socio sacrifica su tecnología única, la cual nos hubiera llevado un largo período de tiempo en desarrollar por nuestra cuenta[...] A largo plazo, sin embargo, la cuestión es si ambas partes han incurrido en pérdidas sacrificando sus propias posiciones estratégicas y permitiendo que el otro rompa la alianza y continúe por sí solo sobre la base del *know-how* que ya ha adquirido. Para protegerse contra esto, se podría crear una 'caja negra' que mantenga el *know-how* único lejos del socio".

En concreto, son varias las razones teóricas sugeridas en la literatura que justifican la necesidad del control en los acuerdos de colaboración, entre las que destacamos (Medina Muñoz y Medina Muñoz, 1998): el posible conflicto entre los deseos y objetivos de los participantes, las posibles diferencias en las actitudes hacia el riesgo, el deseo de controlar, la posibilidad de controlar, las fuentes de costes de transacción, la protección de la integridad de los recursos y capacidades clave que son asignados a la colaboración, la cultura organizativa con énfasis en el control y las posibles diferencias culturales y en los estilos de dirección de los participantes en una colaboración.

Además, señalar que las RIs suelen llevar aparejados dos tipos de costes de control (Jarillo, 1992). En primer lugar, al crear una RI, las organizaciones participantes incurren en unos costes derivados de la negociación, control y puesta en vigor de los acuerdos entre los socios; en segundo término, y una vez creada la RI, es necesario que las organizaciones participantes dediquen recursos para controlar las acciones de sus socios y evitar que éstos actúen de manera oportunista, aprovechando situaciones tensas no previstas en el momento de la creación.

Los mecanismos de control realmente utilizados por los participantes en una relación de colaboración normalmente vienen determinados por una serie de circunstancias, entre las que destacan (*e.g.*, Child y Faulkner, 1998; Harrigan, 1985): (a) el tipo de relación de colaboración, (b) la posibilidad de medir lo que se quiere controlar (*i.e.*, las actividades de colaboración o la actuación de los demás participantes en la colaboración), (c)

la importancia que para el participante en un acuerdo de colaboración tiene determinadas actividades realizadas a través del acuerdo de colaboración, y (d) las propias preferencias culturales que sobre el control tienen los participantes interesados en controlar.

Una revisión de la escasa literatura sobre los mecanismos de control en las relaciones de colaboración (e.g., Harrigan, 1985; Child y Faulkner, 1998), la cual se ha centrado fundamentalmente en las empresas conjuntas, nos permite identificar una serie de instrumentos de control: (a) la participación mayoritaria en el capital, (b) la aportación de directivos clave en la dirección de la colaboración, (c) los acuerdos contractuales formales, (d) la sistematización de la relación que los responsables de la colaboración mantienen con los participantes, (e) la implantación de programas de dirección de recursos humanos, (f) las relaciones personales y (g) las relaciones profesionales.

## LA RELACIÓN ENTRE CONFIANZA Y CONTROL EN LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Una revisión de la literatura sobre relaciones interorganizativas sugiere que la relación entre los conceptos de confianza y control interorganizativos no está clara. Esta idea es destacada por Das y Teng (1998:495), quienes consideran que "Más allá de que la confianza es especialmente necesaria cuando quien confía tiene un inadecuado control sobre quien se confía, no existe consenso sobre la relación entre confianza y control". Más concretamente, parece existir hasta dos perspectivas diferentes en cuanto a la relación entre la confianza y el control, las cuales serán descritas a continuación.

Una primera perspectiva apoya la idea de que la confianza no es más que un tipo específico de mecanismo de control en las relaciones interorganizativas. Por ejemplo, Bradach y Eccles (1989) perciben a la confianza como un mecanismo de control que gobierna las transacciones económicas. Así mismo, otros autores (e.g., Merchant, 1984) identifican un tipo específico de control organizativo -el autocontrol-, el cual está basado en la confianza. Sin embargo, se cuestiona que el autocontrol realmente se corresponda con un mecanismo específico de control, dado que éste no implica la influencia sobre el comportamiento de los demás participantes en una relación de colaboración (e.g., Das y Teng, 1998). De manera similar, mientras que unos asocian el conocimiento social con la confianza, y plantean que el conocimiento social, y por tanto la confianza, es un mecanismo de control social (e.g., Sohn, 1994), otros rechazan esta visión al considerar que el concepto de confianza es distinto al de conocimiento social.

La otra perspectiva sobre la relación entre la confianza y el control plantea que la confianza no es un mecanismo de control por sí misma, si bien es un sustituto del control jerárquico en las organizaciones (e.g., Zaheer y Venkatraman, 1995; Leifer y Mills, 1996). Por ejemplo, Ring y Van de Ven (1994) proponen una relación de sustitución entre el acuerdo legal formal (control) y el acuerdo psicológico (confianza) en las relaciones de colaboración. Das y Teng (1998) explican esta relación al señalar que la confianza implica una actitud positiva sobre las motivaciones de los demás socios en una relación de colaboración y, por tanto, su concepto no implica ninguna influencia sobre el comportamiento de los otros socios en la relación, sino una creencia de que los demás harán todo lo que puedan de acuerdo con los intereses del que confía en ellos, incluso en ausencia de control. Por tanto, la confianza no sólo no puede ser un mecanismo de control, sino que también implica la exclusión del control deliberado sobre el comportamiento de los demás socios en una relación interorganizativa. De hecho, la confianza y el control parecen constituir dos planteamientos distintos en cuanto a cómo deben funcionar las relaciones interorganizativas. Más aún, parece que cuando es posible confiar plenamente en un socio, no es necesario el control de su comportamiento.

En línea con la perspectiva que acabamos de describir sobre la relación entre la confianza y el control, Das y Teng (1998) sugieren que la investigación sobre la relación entre ambos conceptos debe centrarse en cómo la confianza y el control contribuyen conjuntamente al nivel de creencia de que los socios se comportarán de manera cooperativa. De esta forma, estaríamos estudiando la relación complementaria entre la confianza interorganizativa y el control interorganizativo, en vez de una relación de sustitución.

Por una parte, la relación complementaria entre la confianza y el control se pone de manifiesta si consideramos que tanto la selección, el desarrollo y la implantación de los mecanismos de control, como la promoción de la confianza interorganizativa, son actividades que implican un coste para las empresas (Beamish, 1988). A su vez, ello podría explicar, en primer lugar, que en las relaciones interorganizativas las organizaciones participantes no persigan un excesivo nivel de creencia en que los socios se comporten de manera cooperativa y, en segundo lugar, que los participantes en las relaciones interorganizativas combinen los niveles de confianza y de control para conseguir un determinado nivel de creencia en la actitud de cooperación de los socios (Das y Teng, 1998).

Por otra parte, la literatura también sugiere que un aumento en el nivel de confianza no implica necesariamente una reducción en el nivel de control, y viceversa (Inkpen y Currall, 1997). Como consecuencia, es de esperar que si los socios en una relación de colaboración deciden incrementar su creencia en la actitud de cooperación de los demás socios, únicamente podrían garantizarlo mediante un aumento simultáneo de los niveles de control y de confianza (Das y Teng, 1998).

Finalmente, señalar que la relación entre el control y la confianza, así como su contribución conjunta al nivel de creencia de que los socios se comportarán cooperativamente, realmente podría variar en función del tipo de relación interorganizativa. Quizás el estudio más exhaustivo que al respecto se ha publicado es el realizado por Das y Teng (1998), quienes, además de identificar el objeto de control, los tipos de control, la manifestación de la confianza y el nivel requerido de creencia en la actitud de cooperación de los socios, para tres tipos de relaciones interorganizativas -empresas conjuntas, alianzas de capital minoritario, alianzas sin capital- (véase Cuadro 1), concluyen lo siguiente:

CUADRO 1. CONFIANZA, CONTROL Y CREENCIA EN LA COOPERACIÓN DE LOS SOCIOS EN DIFERENTES TIPOS DE ALIANZAS DAS Y TENG (1998: 498)

DIMENSIONES	TIPOS DE ALIANZAS		
	EMPRESAS CONJUNTAS	ALIANZAS DE CAPITAL MINORITARIO	ALIANZAS SIN CAPITAL
OBJETO DEL CONTROL	LA EMPRESA CONJUNTA Y EL SOCIO	EL SOCIO	EL SOCIO
TIPOS DE CONTROL	EL CONTROL JERÁRQUICO Y EL CONTROL DE LA PROPIEDAD	EL CONTROL DE LA PROPIEDAD	EL CONTROL CONTRACTUAL
MANIFESTACIÓN DE LA CONFIANZA	LA DELEGACIÓN Y LA AUTONOMÍA DE LA EMPRESA CONJUNTA	EL USO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL MÁS COMO UN MECANISMO DE DISTRIBUCIÓN QUE COMO UN MECANISMO DE VOTO	LA FLEXIBILIDAD CONTRACTUAL
NIVEL DE CREENCIA REQUERIDA EN LA ACTITUD DE COOPERACIÓN	ALTO	MODERADO	BAJO

- En las empresas conjuntas, el nivel de creencia requerido de que los socios cooperarán es alto, al igual que los niveles de confianza y de control.

- En las alianzas de capital minoritario, por su parte, la creencia requerida de que los socios mostrarán una actitud de cooperación es moderada, siendo el nivel de la confianza o del control bajo, y el nivel del otro -confianza o control- alto.
- Por último, en las alianzas sin capital, el nivel requerido de creencia de que los socios cooperarán es bajo y, consecuentemente, los niveles de confianza y de control son bajos.

## CONCLUSIONES

Dos de las cuestiones clave que deben afrontar los participantes en una relación interorganizativa son la confianza y el control. Por una parte, durante la creación de una relación de colaboración, las organizaciones tienen que decidir sobre el nivel de confianza que exigirán a sus socios potenciales, entendida ésta como una creencia, deseo o expectativa de que la otra parte es fiable. Además, una vez creada la relación interorganizativa, los socios deben propiciar el mantenimiento de los niveles de confianza entre los socios, así como decidir sobre la idoneidad de fortalecer la confianza interorganizativa, previa consideración de los beneficios que ello conllevaría y de los costes asociados a todo intento de aumentar la confianza interorganizativa.

Por otra parte, los socios potenciales en una relación de colaboración deben tomar decisiones sobre qué es lo que van a controlar -¿el comportamiento de los socios? ¿qué aspectos del comportamiento de los socios? ¿el funcionamiento del ente creado para implantar la relación de colaboración? ¿qué operaciones del ente resultado de la colaboración?-, así como sobre los mecanismos de control que se van a utilizar -¿participación en la propiedad? ¿acuerdos contractuales? ¿relaciones profesionales? ¿relaciones personales?

Al igual que los esfuerzos orientados a aumentar los niveles de confianza interorganizativa, las actividades de control también suponen un coste para los socios participantes en una relación de colaboración. Ello representa, quizás, el principal argumento de los que defienden la existencia de una relación complementaria entre la confianza y el control en los acuerdos de colaboración. De esta forma, los socios participantes en una relación de colaboración realmente tendrían que decidir sobre combinaciones óptimas, desde el punto de vista económico, entre los niveles de confianza y de control. Frente a una visión tradicional, según la cual la confianza es un tipo específico de mecanismo de control, nosotros apoyamos en este documento la perspectiva de una relación complementaria entre la confianza y el control. Además, se presentan las sugerencias realizadas por Das y Teng (1998) sobre los niveles más apropiados para tres tipos de acuerdos de colaboración: la empresa conjunta, la alianza de capital minoritario y la alianza sin capital. Obviamente, ésta es una perspectiva novedosa en la literatura sobre relaciones interorganizativas, que creemos merece una atención creciente por parte de los investigadores interesados en el estudio de las relaciones de colaboración interorganizativas.

## REFERENCIAS

- AKERLOF, G. (1970). "THE MARKET FOR 'LEMONS': QUALITY AND THE MARKET MECHANISM". *QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS*, VOL. 84: 488-500.
- ANDERSON, E.; LODISH, L.M. Y WEITZ, B. (1987). "RESOURCE ALLOCATION BEHAVIOR IN CONVENTIONAL CHANNELS". *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, INVIERNO: 1-26.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1989). "DETERMINANTS OF CONTINUITY IN CONVENTIONAL INDUSTRIAL CHANNEL DYADS". *MARKETING SCIENCE*, VOL. 8: 310-323.
- ANDERSON, J. Y NARUS, J. (1990). "A MODEL OF THE DISTRIBUTOR'S PERSPECTIVE OF DISTRIBUTOR-MANUFACTURER WORKING RELATIONSHIPS". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 48: 62-74.
- BARNEY, J.B. Y HANSEN, M.H. (1994). "TRUSTWORTHINESS AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15: 115-190.
- BEAMISH, P. (1988). *MULTINATIONAL JOINT VENTURES IN DEVELOPING COUNTRIES*. LONDRES: ROUTLEDGE.
- BRADACH, J.L. Y ECCLES, R.G. (1989). "PRICE, AUTHORITY, AND TRUST: FROM IDEAL TYPES OF PLURAL FORMS". *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, VOL. 15: 97-118.
- CHILD, J. Y FAULKNER, D. (1998). *STRATEGIES OF COOPERATION: MANAGING ALLIANCES, NETWORKS, AND JOINT VENTURES*. OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. Y COWLES, D. (1990). "RELATIONSHIP QUALITY IN SERVICES SELLING: AN INTERPERSONAL INFLUENCE PERSPECTIVE". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 54: 68-81.
- DAS, T.K. Y TENG, B.-S. (1998). "BETWEEN TRUST AND CONTROL: DEVELOPING CONFIDENCE IN PARTNER COOPERATION IN ALLIANCES". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 23 (3): 491-512.
- DWYER, F.R. Y OH, S. (1988). "A TRANSACTION COST PERSPECTIVE ON VERTICAL CONTRACTUAL STRUCTURE AND INTERCHANNEL COMPETITIVE ADVANTAGES". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 52: 21-34.
- HARRIGAN, K.R. (1985). *STRATEGIES FOR JOINT VENTURES*. MASSACHUSETTS: LEXINGTON BOOKS.
- HOLMSTROM, B. (1979). "MORAL HAZARD AND OBSERVABILITY". *BELL JOURNAL OF ECONOMICS*, VOL. 10: 74-91.
- INKPEN, A.C. Y CURRALL, S.C. (1997). "INTERNATIONAL JOINT VENTURE TRUST: AN EMPIRICAL EXAMINATION", EN BEAMISH, P.W. Y KILLING, J.P. (EDS.). *COOPERATIVE STRATEGIES: VOL. 1. NORTH AMERICAN PERSPECTIVES*. SAN FRANCISCO: NEW LEXINGTON PRESS.
- JARILLO, J.C. (1992). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. MADRID: MCGRAW-HILL.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G. Y ALCHIAN, A.A. (1978). "VERTICAL INTEGRATION, APPROPRIABLE RENTS AND THE COMPETITIVE CONTRACTING PROCESS". *JOURNAL OF LAW AND ECONOMICS*, VOL. 21: 297-326.
- LECRAW, D.J. (1984). "BARGAINING POWER, OWNERSHIP, AND PROFITABILITY OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS IN DEVELOPING COUNTRIES". *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, VOL. 15: 27-43.
- LEIFER, R. Y MILLS, P.K. (1996). "AN INFORMATION PROCESSING APPROACH FOR DECIDING UPON CONTROL STRATEGIES AND REDUCING CONTROL LOSS IN EMERGING ORGANIZATIONS". *JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL. 22: 113-137.
- LORANGE, P. Y ROOS, J. (1993). *STRATEGIC ALLIANCES: FORMATION, IMPLEMENTATION AND EVOLUTION*. LONDRES: BLACKWELL PUBLISHERS.
- LYNCH, R.P. (1993). *BUSINESS ALLIANCES GUIDE: THE HIDDEN COMPETITIVE WEAPON*. NUEVA YORK: JOHN WILEY & SONS, INC.
- MEDINA MUÑOZ, D. (1996). *FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EN LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA A LA RELACIÓN ENTRE LAS CADENAS HOTELERAS Y LAS AGENCIAS DE VIAJES EN EL MERCADO AMERICANO*. TESIS DOCTORAL DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA, NO PUBLICADA.
- MEDINA MUÑOZ, D. Y MEDINA MUÑOZ, R. (1998). "EL CONTROL COMO UN ASPECTO CLAVE EN LA DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES DE COLABORACIÓN". PONENCIA PRESENTADA EN LA VII INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN ASSOCIATION OF MANAGEMENT AND BUSINESS ECONOMICS (ADEDM), CELEBRADA EN ESTAMBUL, TURQUÍA, SEPTIEMBRE.
- MERCHANT, K.A. (1984). *CONTROL IN BUSINESS ORGANIZATIONS*. MARSHFIELD, M.A.: PITMAN PUBLISHING.
- MOHR, J. Y SPEKMAN, R. (1994). "CHARACTERISTICS OF PARTNERSHIP SUCCESS: PARTNERSHIP ATTRIBUTES, COMMUNICATION BEHAVIOR, AND CONFLICT RESOLUTION TECHNIQUES". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15: 135-152.
- MOHR, J. Y NEVIN, R. (1990). "COMMUNICATION STRATEGIES IN MARKETING CHANNELS: A THEORETICAL PERSPECTIVE". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 54: 36-51.
- MOORMAN, CH.; DESHPANDÉ, R. Y ZALTMAN, G. (1993). "A CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY AND ITS IMPLICATION FOR FUTURE RESEARCH". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 49: 41-50.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994). "THE COMMITMENT-TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 58: 20-38.
- OLIVER, CH. (1990). "DETERMINANTS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS: INTEGRATION AND FUTURE DIRECTIONS". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 15: 241-265.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1985). "A CONCEPTUAL MODEL OF SERVICE QUALITY AND ITS IMPLICATION FOR FUTURE RESEARCH". *JOURNAL OF MARKETING*, VOL. 49: 41-50.
- RAO, H. (1994). "THE SOCIAL CONSTRUCTION OF REPUTATION: CERTIFICATION CONTESTS, LEGITIMATION, AND THE SURVIVAL OF ORGANIZATIONS IN THE AMERICAN AUTOMOBILE INDUSTRY: 1895-1912". *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, VOL. 15: 29-44.
- RING, P.S. Y VAN DE VEN, A.H. (1994). "DEVELOPMENTAL PROCESSES OF COOPERATIVE INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS". *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, VOL. 19: 90-118.
- SABEL, C.F. (1993). "STUDIED TRUST: BUILDING NEW FORMS OF COOPERATION IN A VOLATILE ECONOMY". *HUMAN RELATIONS*, VOL. 46: 1133-1170.