

# CARACTERIZACIÓN DE LAS FORMAS DE GOBERNACIÓN DEL INTERCAMBIO ECONÓMICO\*

*Sergio Torres Valdivieso\*\**

*Yuri Gorbaneff\*\*\**

*Nelson Contreras Caballero\*\*\*\**

---

\* Este artículo es producto de la investigación *Contratación entre los agentes del régimen contributivo: el caso de Bogotá* y es financiada por los posgrados en Administración en Salud de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana. El número de registro en la Vicerrectoría Académica de la Universidad es el 1572. El proyecto es resultado de la cooperación de los grupos de investigación Gerencia y Políticas de Salud y Estudios sobre Dirección Estratégica y Organizaciones; los dos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana y reconocidos por Colciencias. El artículo se recibió el 28-01-04 y se aprobó el 27-05-04.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto, España, 1999; Magíster en Desarrollo Rural, Pontificia Universidad Javeriana, 1994; Ingeniero mecánico, Universidad de los Andes, 1986. Profesor asociado de los posgrados en Administración en Salud de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana y reconocido por Colciencias. Correo electrónico: storres@javeriana.edu.co.

\*\*\* Magíster en Economía, Pontificia Universidad Javeriana, 2000; Periodista internacional del Instituto Estatal de Relaciones Exteriores de Moscú (MGIMO), Rusia, 1978. Profesor asistente del Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Correo electrónico: yurigor@javeriana.edu.co.

\*\*\*\* Especialista en Planificación de la Salud, Centro de Planificación de la Salud, Chile, 1971; Magíster en Salud Pública, Universidad de Antioquia, 1970; Especialista en Odontología Sanitaria, Universidad de Antioquia, 1969. Odontólogo, Pontificia Universidad Javeriana, 1967. Director de los posgrados en Administración en Salud de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Correo electrónico: ncontrer@javeriana.edu.co.

## RESUMEN

Este artículo señala una propuesta para clasificar las formas de organizar el intercambio económico desde un planteamiento teórico que se sustenta en cuatro dimensiones: las formas de interacción entre las partes, los mecanismos de coordinación de actuación, el marco legal usado y los incentivos económicos que perciben los agentes en los procesos de producción e intercambio de bienes y servicios. Esta propuesta surge de trabajos previos que tratan de dar cuenta de la complejidad organizacional que se encuentra en el sistema económico actual, especialmente manifiesta en las alianzas estratégicas. Clasificar y caracterizar las formas de gobernación es relevante, gracias a que esto permite definir de forma más adecuada las acciones de política pública y decisiones estratégicas en las empresas.

**Palabras clave:** formas de gobernación, alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, organización económica, estructura organizacional, costos de transacción.

## ABSTRACT

### *Characterization Of The Ways Of Governing Economic Trade*

This paper includes a proposal for classifying the forms of economic transaction governance based on four dimensions: the form of interaction between economic agents, action coordination mechanisms, the legal framework used, and the economic incentives received by agents in the processes of goods and services' production and exchange. The proposal is based on previous papers showing the organizational complexity of the current economic system, manifested in strategic alliances. Classifying and characterizing governance forms is important because it leads to more appropriate public policies and strategic decisions in companies.

**Key words:** governance forms, strategic alliances, cooperation agreements, economic organization, organizational structure, transactions costs.

## Introducción

El estudio de las formas organizacionales que usan las empresas para realizar la producción y el intercambio de bienes ha venido cobrando cada vez mayor importancia, debido, en especial a la creciente complejidad de los esquemas que se encuentran en el mundo económico y a la multiplicación de las formas que adoptan las empresas en sus relaciones económicas. Tanto en el contexto nacional como en el internacional, las estructuras de las empresas se tornan cada vez más difíciles de definir, ya que se han introducido elementos de cooperación en los mercados y se ha tratado de complementar las relaciones de empleo con incentivos de mercados, y esto ha dado como resultado la multiplicación del tipo de estructuras mediante las que se organiza la actividad económica (de igual forma, estas estructuras adoptan formas más complejas).

De forma paralela a la multiplicidad de mecanismos existentes para la realización del intercambio económico, en el orden teórico se presenta una situación problemática: la falta de claridad conceptual que permita definir y clasificar adecuadamente los mecanismos de intercambio. Ejemplo de lo anterior es el caso de las franquicias, que algunos autores clasifican como alianzas estratégicas (Root, 1984) y otros como formas jerárquicas (Hage y Alter, 1997). En este mismo sentido, no hay una amplia aceptación de los términos que se usan para clasificar las formas de cooperación. Esto es especialmente relevante cuando se hace referencia a los términos *redes*, *híbridos* y *alianzas estratégicas*, ya que esta confusión puede generar problemas. Por ejemplo, para

la formulación de políticas industriales que induzcan el desarrollo de alianzas estratégicas y en las cuales deben ser evidentes los aspectos de cooperación que se deben apoyar, lo cual no es posible si no se aclaran cuáles son las características distintivas de las alianzas estratégicas. De igual manera, para un gerente es fundamental tener claro cuándo se encuentra ante una alianza estratégica y cuándo se da una relación de mercado con elementos de cooperación, ya que ante las dos situaciones las decisiones adecuadas son diferentes.

Para ilustrar este problema teórico se traen definiciones, categorizaciones y criterios de clasificación de algunos autores sobre las formas de intercambio económico entre empresas. Sin embargo, es necesario aclarar que es difícil ser exhaustivo debido a que las formas de intercambio toman diferentes denominaciones en función de las actividades a las que se esté haciendo referencia, sean éstas los negocios internacionales, el mercado, el desarrollo tecnológico o el campo de la dirección general de las empresas.

Root (1984), en el contexto de los negocios internacionales, hace referencia a tres formas de entrar a los mercados internacionales:

- Modos de exportación: indirecta, agente o distribuidor directo, subsidiaria directa.
- Modos contractuales: licencia, franquicia, acuerdos técnicos, contratos de servicios, contratos de administración, contratos de construcción, contratos de manufactura y acuerdos de coproducción.
- Modos de inversión: inversión en un nuevo establecimiento, adquisición y *joint venture*.

Los criterios que usa este autor para clasificar las formas de internacionalización de las empresas son el riesgo y el control; dentro de las categorías presentadas anteriormente los modos de exportación son los menos riesgosos, pero también los que permiten tener un menor control sobre la operación; por otra parte, los modos de inversión son los que implican correr el mayor riesgo, pero en contraprestación permiten tener un mayor control del proceso de internacionalización. Dentro de las tres formas de internacionalización indicadas también se evidencian diferencias, como en el caso de la exportación indirecta, que presenta menor riesgo, y menor control que la subsidiaria directa.

Borys y Jemison (1989) centran su discusión de los híbridos alrededor de las fusiones y adquisiciones, las *joint ventures*, los acuerdos de licencia y los arreglos de proveeduría. Por su parte, Grandori y Soda (1995) clasifican como redes las *joint ventures*, las franquicias, los consorcios, los acuerdos comerciales, la subcontrata-

ción, los *interlocking directorates* y las redes personales. Oliver (1990) refiere como tipos de relaciones interorganizacionales las asociaciones comerciales, la federación de agencias voluntarias, las *joint ventures*, los programas conjuntos, el *corporate-financial interlocks* y el *agency-sponsor linkages*.

Por su parte Gulati y Singh (1998) se refieren a tres tipos de alianzas estratégicas: las alianzas de propiedad, las alianzas minoritarias y las alianzas contractuales. En el primer grupo se encuentran las *joint ventures*; en el segundo, las inversiones cruzadas entre empresas, y, en el tercero, las formas que se acercan al mercado e incluyen acuerdos unidimensionales dentro de las que se cuentan las licencias, los *second-sourcing* y los acuerdos de distribución y acuerdos bidireccionales, como los contratos conjuntos y los acuerdos de intercambio de tecnología. En el Cuadro 1 se presentan de forma agregada los diferentes tipos de alianzas estratégicas contempladas por los autores citados.

**Cuadro 1**  
**Tipos de alianzas estratégicas**

Forma de gobernación	Definición	Fuente
Acuerdos comerciales	ND	Grandori y Soda (1995)
Acuerdos de distribución	ND	Gulati y Singh (1998)
Acuerdos de intercambio de tecnología	ND	Gulati y Singh (1998)
Acuerdos de proveeduría	“Representan contratos para la venta de un producto de una firma a otra”	Borys y Jemison (1989)
Adquisiciones	“Involucran la compra de una organización por otra, de tal forma que el comprador asume el control de la otra”	Borys y Jemison (1989), Root (1984)
Agency-sponsor linkages	ND	Oliver (1990)

(Continuación Cuadro 1)

Forma de gobernación	Definición	Fuente
Asociaciones comerciales	ND	Oliver (1990)
Consortios	ND	Grandori y Soda (1995)
Contratos conjuntos	ND	Gulati y Singh (1998)
Contratos de distribución	ND	Root (1984)
Contratos de servicios, administración, construcción y manufactura	ND	Root (1984)
Corporate-financial interlocks	ND	Oliver (1990)
Federación de agencias voluntarias	ND	Oliver (1990)
Franquicia	ND	Root (1984), Grandori y Soda (1995)
Fusiones	“Son la unificación completa de dos o más organizaciones en una sola”	Borys y Jemison (1989)
Interlocking directorates	ND	Grandori y Soda (1995)
Inversión	ND	Root (1984)
Inversiones cruzadas	ND	Gulati y Singh (1998)
Joint ventures	“Son la creación de una nueva entidad que es formalmente independiente de las empresas que están realizando la inversión”	Borys y Jemison (1989), Root, (1984), Gulati y Singh (1998) y Grandori y Soda (1995)
Licencias	“Involucran la compra de un derecho de uso de un activo por un tiempo definido y permite un rápido acceso a productos, tecnologías e innovaciones”	Borys y Jemison (1989), Root (1984) y Gulati y Singh (1998)
Programas conjuntos	ND	Oliver (1990)
Redes personales	ND	Grandori y Soda (1995)
Second-sourcing	ND	Gulati y Singh (1998)
Subcontratación	ND	Grandori y Soda (1995)

ND: definiciones que no se encontraron en los textos citados.

Fuente: elaboración propia.

Con el hallazgo de la gran cantidad de opciones disponibles para organizar el intercambio económico y la falta de conceptos claros sobre la cooperación empresarial, se hace

necesario revisar las tipologías existentes sobre las formas de gobernación del intercambio económico. Teniendo en cuenta estos elementos, los objetivos de este estudio

son hacer una propuesta conceptual que facilite la caracterización y clasificación de las formas de gobernación del intercambio económico; identificar los criterios que usan los agentes económicos en la selección de las formas de gobernación de las transacciones y relacionar las formas organizacionales con su desempeño económico.

La propuesta presentada parte del trabajo pionero de Williamson (1991) y de las posteriores críticas y reconfiguraciones hechas tanto por Hage y Alter (1997) como por Li (1998). En los trabajos de estos últimos se redefinen las variables de análisis que permiten identificar y categorizar las formas de gobernación del intercambio económico. El objetivo de esta propuesta es caracterizar las distintas formas de gobernación, como lo hace Williamson (1991), pero adicionando a las variables transaccionales las de tipo organizacional y las derivadas de las perspectivas evolucionistas de la economía y de las teorías de las organizaciones, como lo hacen Hage y Alter (1997) y Li (1998). También difiere de la aproximación de Williamson (1991), en la medida en que presenta los acuerdos de cooperación como un tipo ideal diferente a los mercados y las empresas.

El artículo está organizado en cuatro partes: en la primera se aclaran los términos cercanos o que se usan de forma intercambiable con el de *alianzas estratégicas*. En la segunda se presentan los fundamentos de las tipologías más relevantes sobre las formas de gobernación. En la tercera parte se explican los criterios que se deben tener en cuenta para la clasificación. Y en la última parte se concluye el artículo con un ejercicio de categorización de algunas formas de gobernación.

## 1. Aclaración de términos

Con el fin de dar mayor claridad a la discusión sobre las tipologías referidas a las formas de gobernación, es necesario precisar algunos términos relacionados con los acuerdos de cooperación entre empresas como son los de *redes*, *híbridos* y *alianzas estratégicas*. En primer lugar, Fombrun (1982) define red como un conjunto de nodos y relaciones que conectan a los primeros. Dicho concepto, aplicado a la organización de la actividad económica, implica que en los nodos se ubican las empresas o cualquier otro tipo de organización. Las redes pueden ser tupidas o ligeras, dependiendo del número, intensidad y tipo de interacciones entre las organizaciones. Fombrun también menciona la existencia de agregación de redes cuyos objetivos productivos y de intercambio difieren.

Más adelante, Li (1998) muestra cómo diferentes autores usan el término *red* con diferentes sentidos: para describir patrones generales de intercambio social, patrones de intercambio cooperado dentro de la firma o entre éstas y como patrones especiales de alianzas entre firmas. También señala diferencias en la utilización del término para referirse a relaciones de corto o largo plazo, para industrias o localizaciones específicas, relaciones formales o informales, para relaciones entre empresas de igual o diferente tamaño o entre firmas que compiten o cooperan. Con lo anterior se puede concluir que el término red puede ser usado para diferentes tipos de arreglos cooperativos entre empresas, lo cual no permite tener claridad sobre su uso.

Además de lo ya señalado, el término red tiende a confundirse con el de híbrido. Borys

y Jemison definen híbridos como “... arreglos organizacionales que usan recursos y/o estructuras de gobernación de más de una organización existente” (1989: 235). Aunque Thorelli (1986) habla de redes en el mismo sentido de Fombrun (1982), cuando Borys y Jemison (1989) lo citan, lo hacen adoptando el término de híbrido. Siguiendo esta analogía, podría pensarse que red e híbrido son términos intercambiables.

No obstante, Williamson (1991) define las formas de gobernación híbridas como aquellas que son producto de la combinación de las características de las empresas y los mercados. Pero para hacer coherente la idea de híbrido con la posición de Hage y Alter (1997) se define híbrido como una forma organizacional resultado de la combinación de características de las empresas, de los mercados y de las formas cooperadas.

Por otra parte, Parkhe define alianzas estratégicas como “...arreglos cooperativos entre empresas relativamente duraderos que involucran relaciones y flujos de recursos que pertenecen a estructuras de gobernación de organizaciones autónomas para la realización conjunta de objetivos individuales” (1991: 581). Nótese que esta definición se asimila a la de híbridos dada por Borys y Jemison (1989).

Teniendo claro que no se trata de hacer una indagación exhaustiva de estos términos, sino de aclarar cómo se van a usar en este texto, es evidente que se está en un proceso de construcción de ideas. Los diversos términos hacen referencia a arreglos cooperativos, como lo expresa Parkhe (1993), pero hay heterogeneidad entre los diferentes ti-

pos de acuerdos de cooperación. La diferencia fundamental radica en las actividades del sistema de valor sobre las que se establece la relación de cooperación. Cuando se sobreponen las cadenas de valor de dos o más empresas o se articulan dos cadenas de valor contiguas, se hablará de *alianzas estratégicas*, las cuales pueden ser horizontales y verticales. En tanto que cuando se dan acuerdos de cooperación entre empresas en los que cada una aporta desde actividades económicas diferentes, pero complementarias, se habla de *redes de empresas* en el sentido de Fombrun (1982), de tal forma que las redes pueden contener múltiples empresas del mismo sector con productos similares o complementarios, así como empresas proveedoras de insumos y materias primas y distribuidoras de productos finales que se articulan en el sistema de valor.

En síntesis, *acuerdos de cooperación* será la expresión genérica para denominar diversas formas de acción conjunta entre agentes económicos, es decir, los acuerdos de cooperación son uno de los tipos ideales que se debe tener en cuenta en la tipología, de forma adicional a los mercados y las empresas. Es posible identificar diferentes tipos de acuerdos de cooperación, dentro de los que los principales son las redes y las alianzas estratégicas. Finalmente, los híbridos son combinaciones de los tres tipos ideales referidos.

## 2. Tipologías de las formas de gobernación

A partir de la presentación de la teoría de la empresa (Coase, 1937) y de los primeros desarrollos de la economía de los costos de

transacción (Alchian y Demsetz, 1972, y Williamson, 1975) se han venido discutiendo diversas tipologías de las formas de gobernación. El punto de partida es el planteamiento de Coase (1937), cuyo eje central es que las empresas son formas alternativas a los mercados para organizar el intercambio económico, planteamiento que desarrolló y operó Williamson (1975, 1985 y 1991).

Hasta ese momento, la teoría de la firma, que se desarrollaba de la mano de la economía de costos de transacción, planteaba que el intercambio económico se podía dar de forma eficiente mediante dos formas de gobernación o instituciones polares: las empresas y los mercados. En este planteamiento teórico formas organizacionales como las *joint ventures*, los contratos de aprovisionamiento, el licenciamiento o las franquicias debían asemejarse a alguna de las formas polares o no se podrían tener en cuenta en los análisis (Thorelli, 1986). Esta limitación del planteamiento de Williamson (1985) abrió la discusión sobre el problema de la conceptualización de las formas de gobernación del intercambio económico.

Luego de reconocer la importancia de los acuerdos de cooperación, Williamson (1991) añade una tercera categoría para la realización del intercambio y la denomina *formas híbridas*, a la que define como la interpenetración de las características de los mercados y las empresas. Los criterios que Williamson (1991) utiliza para tipificar las formas de gobernación son tipo de contrato legal, forma de adaptación, intensidad de los incentivos y utilización de controles administrativos.

Teniendo en cuenta estos criterios, Williamson (1991) señala que la coordinación del intercambio en los mercados se da respondiendo al sistema de precios en las empresas, que la coordinación de las partes involucradas se realiza mediante la autoridad y los controles administrativos y que en los híbridos la coordinación se da mediante una combinación de estos dos mecanismos.

De forma contraria, Powell (1990), Hage y Alter (1997) y Li (1998) afirman que los *acuerdos de cooperación* no son un punto medio entre las formas de coordinación de los mercados y las empresas, sino que son una forma de gobernación con características propias, diferentes de las formas polares referidas anteriormente. En las formas cooperadas sus participantes no son autónomos ni se dan relaciones de mando y subordinación, como en las empresas, sino que las organizaciones participantes deben desarrollar acuerdos para la acción. Por otra parte, también difieren de los mercados en que la autonomía se desarrolla en un ambiente de cooperación, no de competencia, que lleva a la construcción de mecanismos administrativos para la toma de decisiones, en reemplazo del sistema de precios de los mercados (Hage y Alter, 1997).

Bradach y Eccles (1989), a partir del reconocimiento de diversas formas de cooperación, muestran cómo la confianza entre empresas se erige como un mecanismo de coordinación típico de estas estructuras. La confianza como forma de coordinación del intercambio tiene una naturaleza diferente al sistema de precios de los mercados y a la autoridad de las empresas. En la misma línea de pensamiento, Li (1998) también plan-



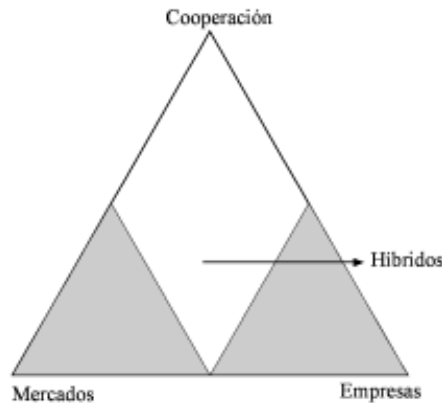
tea que las formas de cooperación empresarial difieren de las empresas y de los mercados, en la medida en que se soportan fundamentalmente en la confianza para la coordinación de las actividades de producción e intercambio.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este estudio se adopta la posición teórica de la existencia de tres formas de gobernación o tipos organizativos ideales para realizar el intercambio (Hage y Alter, 1997): las empresas, los mercados y los acuerdos de cooperación. No obstante, se reconoce que en la realidad se encuentran formas de gobernación con características de cada una de las formas ideales (Bradach y Eccles, 1989), dado que en los procesos de intercambio económico actúan en diversa medida el sistema de precios, la autoridad y la confianza para lograr la coordinación.

Partiendo de las tres formas de gobernación ideales (véase Gráfico 1), de sus características, surgen las formas híbridas (William-

son, 1991), que son aquellas que tienen elementos de mercados, empresas y acuerdos de cooperación (Li, 1998). La manera en que se mezclan estas diversas características tendrá como resultado formas de gobernación que podrán tomar la denominación de *formas puras*, en la medida en que conserven su elemento distintivo. Por ejemplo, una franquicia es un tipo de empresa en cuanto tiene como características fundamentales una relación jerárquica entre las partes y el establecimiento de procedimientos claros de control (Hage y Alter, 1997), típicos de las empresas, en conjunción con otros mecanismos típicos del mercado, como son la propiedad individual de los activos y el sistema de incentivos de alta potencia. En la medida en que los mecanismos de intercambio se alejen de alguno de los tipos ideales irán tomando características más definidas de las otras dos formas de gobernación extremas. De esta manera, se podrían dar múltiples tipos de híbridos en los que se combinan las características de las tres formas de gobernación ideales.

Gráfico 1  
Formas de gobernación



Fuente: elaboración propia.

Basándose en lo anterior, se cuenta con un punto de partida para la definición tanto de las formas de gobernación ideales (Hage y Alter, 1997) como de las formas híbridas, que son producto de la mezcla de las características de las anteriores (Williamson, 1991, y Li, 1998).

En el siguiente numeral se definen los atributos que permiten definir las características de las formas de gobernación ideales y así establecer sus criterios de clasificación, que sirven como soporte conceptual para trabajos empíricos.

### 3. Formas de gobernación: dimensiones para la conceptualización

El primer paso para caracterizar las formas de gobernación es definir las dimensiones que explican sus diferencias en costos de funcionamiento, desarrollo de competencias y otras características deseables en las diversas formas de gobernación (Borys y Jemison, 1989; Williamson, 1991; Doty y Glick, 1994; Hage y Alter, 1997). El punto de partida es el conjunto de atributos señalados por Williamson (1991): los tipos de contratos, las formas de adaptación a circunstancias cambiantes, los incentivos económicos y los instrumentos administrativos de control. A continuación se precisa el significado de cada una de estas cuatro dimensiones:

- *Tipos de contratos que rigen las relaciones*: son la clase de marco que rigen los acuerdos establecidos entre las partes que interactúan. Pueden ir desde la formalidad escrita y el legalismo en la solución de problemas a los contratos incompletos, flexibles y que acuden a la concer-

tación para la solución de disputas, pasando por los contratos laborales en que el mandato y la discusión de diferencias son los mecanismos para la adaptación a situaciones inciertas.

- *Las formas de adaptación a condiciones cambiantes*: la adaptación a los cambios por las partes puede darse mediante la cooperación o la coordinación intencionada de acciones o mediante la coordinación autónoma mediada por el mecanismo de precios.
- *Los incentivos económicos*: la motivación económica que tienen los agentes para reducir costos y adaptarse eficientemente a las condiciones cambiantes.
- *Los instrumentos burocráticos de control usados para vigilar el comportamiento de las partes*: la creación intencionada de sistemas burocráticos para el seguimiento, de recompensas y de penalizaciones en las carreras profesionales de los empleados de las empresas.

El esquema propuesto por Williamson (1991) busca resaltar las virtudes económicas, legales y organizacionales de las formas de gobernación para lograr la coordinación de actividades productivas y de intercambio, y así reducir la suma de costos de producción y transacción; no obstante, deja de lado aspectos relevantes asociados con el desarrollo histórico de capacidades organizacionales y productivas, y la forma en que se genera confianza entre las partes, lo que no permite caracterizar adecuadamente las nuevas formas de intercambio económico (Hage y Alter, 1997; Li, 1998).

Por lo tanto, para una adecuada comprensión de las formas de gobernación es ne-

cesario tener en cuenta su naturaleza múltiple, lo cual es posible si incorporan aportes de otras disciplinas. Más precisamente, en la economía se resalta el papel del sistema de precios como mecanismo eficiente de transmisión de información y coordinación de decisiones entre compradores y vendedores (Hayek, 1945). El derecho muestra la función del contrato como marco normativo inductor del cumplimiento de las promesas hechas *ex ante* en el proceso de intercambio económico (Macneil, 1978). La sociología estudia el papel de las normas relacionales como mecanismos complementarios al contrato (Poppo y Zenger, 2002) y la autoridad en el proceso de coordinación de las decisiones relacionadas con las transacciones (Granoveter, 1985; Bradach y Eccles, 1989). Y la administración presenta el papel de la autoridad y los mecanismos de control para el cumplimiento de las acciones requeridas en los procesos de producción e intercambio de bienes y servicios (Barnard, 1938) y de la generación de una determinada cultura organizacional en el que se da el proceso de selección de las decisiones y comportamientos aceptados en los procesos de intercambio.

Teniendo en cuenta lo anterior y en la búsqueda de un esquema que facilite la introducción de las múltiples dimensiones requeridas para comprender las formas de gobernación, se retoman dos de las dimensiones planteadas por Williamson (1991): marco legal e incentivos económicos. Las otras dos dimensiones no se toman de la misma forma, aunque algunos de los elementos allí expresados se mantienen. Por una parte, las formas de adaptación a condiciones cambiantes se replantean de forma

más general como las formas de interacción entre los agentes (Hage y Alter, 1997, y Li, 1998).

Por otra, Williamson (1991) contempla solamente como mecanismos de control los elementos burocráticos, en tanto Li (1998) ha identificado el sistema de precios y la confianza como factores adicionales en el control del comportamiento de los agentes económicos. Al hacer referencia a los mecanismos burocráticos de control se parte del esquema de Gibson, Ivancevich y Donnelly (1985), mediante el que se sintetizan las características fundamentales de diferentes formas organizacionales.

En síntesis, las cuatro categorías propuestas para caracterizar y categorizar las formas de gobernación son: formas de interacción, mecanismos de control, marco legal e incentivos económicos. A continuación se precisa el significado de cada una de estas dimensiones.

### 3.1 *Formas de interacción*

La interacción entre los agentes está determinada por los principios de comportamiento sobre los que se establecen las relaciones sociales y económicas en los procesos de producción e intercambio económico, y se define como los principios sociales que soportan y especifican los rasgos fundamentales de la organización económica (Poppo y Zenger, 2002). El sentido de los procesos de coordinación es lograr que las actividades económicas en la sociedad se realicen de tal forma que se cumplan los objetivos propuestos con la menor inversión posible de tiempo y recursos (Milgrom y Roberts, 1993).

Las formas de interacción entre agentes ante situaciones cambiantes son la competencia (Hayek, 1945), la cooperación (Hage y Alter, 1997) y el mandato (Barnard, 1938). Cada una de estas formas de interacción es típica de las tres formas de gobernación ideales referidas. En los mercados, la toma de decisiones se da de forma autónoma (Williamson, 1991), de tal modo las relaciones con proveedores y clientes está mediada por procesos de negociación de las condiciones de intercambio, en el marco de la disciplina de la competencia, con otros agentes que realizan actividades similares. En este esquema, cada agente desarrolla de forma individual sus procesos productivos y organizacionales, al igual que genera la información requerida sobre costos, precios de referencia y calidades, con el fin de mejorar su posición competitiva. En este proceso se generan asimetrías de información, ya sea porque los diversos agentes la esconden o debido a que el mercado no las transmite adecuadamente (Williamson, 1991).

En las situaciones en las que la competencia como mecanismo de coordinación de los mercados no es eficiente surge la autoridad como mecanismo de coordinación típico de las empresas como formas alternas de realizar el intercambio (Coase, 1937). La coordinación de las decisiones y de las acciones en las empresas no se da de forma autónoma como en los mercados, sino que la interacción está mediada por la autoridad, que le confiere a uno de los agentes los derechos de propiedad sobre los bienes productivos. En este caso, la coordinación de las acciones es el resultado del ejercicio de la autoridad. La planeación y ejecución de actividades, el desarrollo productivo y la generación y trans-

misión de información se da conforme con los lineamientos establecidos *ex ante* en los contratos de empleo, de tal forma que cada agente no tiene incentivos para esconder información y, por lo tanto, el intercambio se dará eficientemente. No obstante, la coordinación intencionada mediante el establecimiento de estructuras burocráticas es eficiente cuando no son excesivos los agentes involucrados en el proceso de intercambio.

Cuando la coordinación autónoma del mercado y la dada por el mandato de las empresas fallan, surge la concertación, que es el mecanismo típico de los acuerdos de cooperación (Powell, 1990). Las partes mantienen su independencia, como en los mercados; pero la toma de decisiones no se da de forma autónoma, sino que hay un proceso intencionado de cooperación para poder llegar a acuerdos que beneficien a las partes. En este caso los agentes, a partir de sus propios requerimientos y condiciones productivas y de intercambio, generan información, la cual es transmitida intencionalmente y de forma explícita a las otras partes involucradas en los acuerdos de cooperación. El principio que justifica la acción conjunta es la confianza y otras normas de cooperación que se derivan de intercambios repetidos previos (Uzzi, 1997). La confianza generada permite esperar que la adaptación ante situaciones contingentes induzca procesos de cooperación, de tal forma que la solución a los problemas tenga como horizonte temporal el largo plazo y no los cálculos económicos de beneficios que se derivan de actuaciones en el corto plazo (Parkhe, 1993).

Aunque es posible diferenciar con claridad estos tres tipos de interacción, se pueden

hallar entrelazados en algunas formas de gobernanación (Poppo y Zenger, 2002, y Bradach y Eccles, 1989).

### **3.2 Mecanismos de control**

Los mecanismos de control se establecen para regular el comportamiento de los agentes en sus dimensiones social (Uzzi, 1997), contractual (Macneil, 1978) y económica (Williamson, 1975 y 1985). Los instrumentos de control de los mecanismos de coordinación se definen como los parámetros que emanan de las formas de interacción entre los agentes económicos y que inducen a la realineación de los incentivos en la organización económica. Las posibles formas de ejercer control sobre la actuación de los actores son el sistema de precios, la burocracia y la confianza (Bradach y Eccles, 1989, y Williamson, 1991). Estos instrumentos son típicos del mercado, las empresas y los acuerdos de cooperación, respectivamente.

En los mercados, la dinámica competitiva sintetiza toda la información en los precios, de tal forma que las empresas usan esta referencia para definir las cantidades que se van a intercambiar. Cuando se presentan conflictos o incumplimiento de las condiciones contratadas, las empresas pueden acudir nuevamente al mercado y ubicar nuevos oferentes y demandantes de los bienes requeridos. En este sentido, el sistema de precios controla el comportamiento de los agentes que concurren al mercado, ya que sólo los agentes con ciertos comportamientos estarán integrados al mercado, en tanto los otros serán excluidos por sus comportamientos.

El segundo instrumento de control es el que desarrollan las empresas mediante la conformación de grupos que actúan bajo el mando jerárquico de la persona que tiene los derechos de propiedad sobre los activos productivos y actúa como principal en la relación contractual con los empleados de la empresa. Los mecanismos de control jerárquico de naturaleza organizacional, referidos en términos generales como planeación y seguimiento, son la estructura de mando, los procedimientos operativos estandarizados y los procedimientos de solución de conflictos (Stinchcombe, 1985). Con los dos primeros se establecen los medios de coordinación de tareas que implican la planeación de objetivos, actividades y resultados y el establecimiento de reglas, programas y procedimientos (March y Simon, 1958). Los mecanismos anteriores funcionan a modo de controles formales que clarifican los roles y división de tareas, regularizan las formas de interacción, disminuyen las comunicaciones innecesarias, simplifican la toma de decisiones, reducen la incertidumbre sobre las tareas futuras y previenen conflictos (Gulati y Singh, 1998).

En los acuerdos de cooperación, la confianza es el mecanismo que se desarrolla para el control de la actuación de las partes involucradas en los procesos de intercambio (Bradach y Eccles, 1989; Hage y Alter, 1997, y Li, 1998). La confianza se entiende como un tipo de vínculo entre personas, grupos de interés y organizaciones que reduce las posibilidades de comportamientos oportunistas, impulsados por la búsqueda de intereses propios, cuando se presentan situaciones de incertidumbre que abren la posibilidad de acciones que deterioren los intereses de las

partes involucradas en las relaciones de intercambio (Gambetta, 1988; Bradach y Eccles, 1989; Li, 1998). Cuando en el corto plazo se pueden esperar comportamientos oportunistas, la confianza cobra sentido en el momento en que se confía en los contratos implícitos establecidos mediante la palabra (Bradach y Eccles, 1989), así como cuando se crea un conjunto de expectativas compartidas por todos aquellos involucrados en los procesos de intercambio (Zucker, 1986). Las relaciones son: (1) se pueden esperar comportamientos oportunistas; (2) surge la confianza; (3) el intercambio se puede soportar en contratos implícitos, y (4) se crea un conjunto de expectativas. Cuando el comportamiento de los agentes está dado por relaciones de confianza, no está operando de forma directa la referencia que puede dar el mercado ni es posible acudir a la autoridad para inducir los comportamientos deseados.

El proceso de generación de confianza tiene varios escenarios: las personas, las transacciones y los grupos sociales (Mayer, Davis y Schoorman, 1995). Igualmente, el tipo de confianza que tiene lugar en estos escenarios es de naturaleza diferente; por una parte, se encuentra la confianza afectiva que surge del deseo de superar las expectativas del otro en la búsqueda de los intereses compartidos (McAllister, 1995). La confianza que se deriva de las transacciones, que Axelrod (1984) denomina *confianza racional*, surge del reconocimiento de que la cooperación es la mejor forma de lograr los intereses propios. Por último, se encuentra la confianza moral, que establece un conjunto de normas que rinden honor a los intereses de cada quien (Hosmer, 1995). El establecimiento de confianza entre las partes requiere la confluencia de los tres elementos referidos.

### 3.3 Marco legal

Las formas de interacción y los mecanismos de control típicos de las diferentes formas de gobernación requieren un marco legal que les dé soporte (Williamson, 1991). Se encuentran tres tipos de contratos: clásico, neoclásico y laboral, los cuales son característicos de las tres formas de gobernación ideales referidas: mercados, alianzas y empresas, respectivamente. Cada tipo de contratación genera un marco de relaciones legales con características diferentes, las cuales se adecuan al tipo de relaciones que se presentan en el intercambio.

El contrato legal clásico se aplica a una transacción ideal de mercado, caracterizada por acuerdos y resultados perfectamente claros (Macneil, 1978), en la cual la identidad de las partes no es importante. Este tipo de contratos son muy formales y las reglas que se establecen serán aplicadas de forma estricta. Este tipo de contratación es adecuado cuando los procesos y resultados del intercambio de bienes son claramente visibles y no cambian las condiciones sobre las que se diseñó el contrato. Los mercados perfectos son los que tienen estas características. Cuando se presentan condiciones cambiantes o transacciones difíciles de definir en el tiempo, los contratos se hacen más complejos (Poppo y Zenger, 2002).

En segunda instancia, se encuentra el contrato neoclásico, el cual tiene ciertos grados de flexibilidad que facilitan la continuidad de la relación y que promueven la adaptación eficiente a condiciones cambiantes (Williamson, 1991). Para que la contratación funcione en estos términos es necesario el

establecimiento de relaciones de confianza que protejan de comportamientos oportunistas. Gracias a la flexibilidad, este tipo de contrato es el soporte legal adecuado para los acuerdos de cooperación.

Por último, el contrato laboral típico de las empresas difiere de los dos anteriores en que no es un contrato entre dos partes, sino un conjunto de contratos que tienen como centro al empresario (Alchian y Demsetz, 1972). Por otra parte, las empresas difieren de las otras dos formas de gobernación en que los contratos que ligan los agentes a su interior son de una naturaleza más flexible (Barnard, 1938; Williamson, 1991, y Masten, 1988), ya que no buscan adaptarse a situaciones cambiantes mediante la interpretación que las cortes den a los contratos escritos, sino que en el interior de la empresa se solucionan las diferencias. Esta característica de los contratos laborales hace que la solución de diferencias sobre aspectos técnicos —precios de transferencia, calidad, tiempos de entrega— y personales se logre en la concertación. Este tipo de contratación es adecuado cuando los procesos y resultados no son visibles y las continuas adaptaciones a circunstancias cambiantes son necesarias en condiciones de inversiones altamente específicas por las partes.

### **3.4 Incentivos económicos**

Los incentivos económicos son una remuneración que promueve la adaptación de los agentes económicos ante las necesidades del mercado. Las relaciones entre la remuneración y las respuestas de los agentes pueden ser fuertes o débiles. Los incentivos son fuertes cuando los ingresos o re-

muneración de la actividad productiva están estrechamente ligados a las acciones que realizan las partes involucradas (Williamson, 1988) para aumentar su producción o mejorar su calidad. Por ejemplo, las comisiones de ventas son incentivos fuertes en la medida en que ligan los esfuerzos para vender con los ingresos. Cuando se está en un ambiente como el mercado en el cual hay incentivos fuertes, las partes pueden intentar invalidar o eludir las cláusulas de los contratos iniciales para aumentar sus ingresos. En los mercados perfectos los incentivos fuertes sirven de estímulo para que las partes reduzcan costos y se adapten de forma eficiente a las condiciones de la demanda (Williamson, 1991). En los mercados se dan grandes incentivos económicos, lo que está ligado a la autonomía de las partes derivada de la propiedad individual de las inversiones.

En las empresas la propiedad es unificada y las relaciones de contratación son del tipo principal-agente, en que el agente recibe una remuneración fija por el trabajo que realice, el cual podrá aumentar o disminuir, pero no en el corto plazo. Este tipo de incentivo económico se denomina débil y es adecuado cuando el cumplimiento de los compromisos del agente se verifica mediante la estructura burocrática que realiza el control de las actividades en la empresa.

En los acuerdos de cooperación, como consecuencia de la propiedad compartida de las inversiones y de la presencia de instrumentos burocráticos de control, se dan incentivos económicos intermedios entre los mercados y las empresas. El componente de remuneración combina un com-

ponente fijo y otro variable; de la misma forma los mecanismos de control serán combinados, pasando del precio a confianza y burocracia.

En el Cuadro 2 se sintetizan las dimensiones mediante las cuales se pueden caracterizar las formas de gobernación del intercambio económico.

**Cuadro 2**  
**Dimensiones de las formas de gobernación**

Dimensiones		Mercados	Alianzas	Empresas
Formas de interacción	Competencia	Sí	No	No
	Acción conjunta	No	Sí	No
	Mandato	No	No	Sí
Mecanismos de coordinación	Precio	Sí	No	No
	Confianza	No	Sí	No
	Planeación y vigilancia	No	No	Sí
Marco legal	Definición del contrato	Específico	Intermedio	Amplio
	Duración	Corto	Medio	Largo
	Complejidad	Alta	Media	Baja
	Flexibilidad	Poco	Media	Alta
	Solución de conflictos	Corte	Arbitramento	Interno
Incentivos económicos	Derechos de propiedad	Individual	Compartida	Unificada
	Incentivos	Fuertes	Medios	Débiles

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Formas de gobernación: clasificación

Teniendo claros los criterios que se van a usar para clasificar las formas de gobernación, el siguiente paso es determinar cómo se deben combinar. El punto de partida lo dan Hage y Alter (1997), en términos conceptuales, y Gulati y Singh (1998), en una aplicación empírica. Estos autores usan como criterio fundamental de clasificación los derechos de propiedad sobre las inversiones. Desde este atributo, las tres posibilidades iniciales que se dan son propiedad unificada, propiedad compartida y propiedad dividida. Éste es el aspecto fundamental que permite diferenciar las formas de gobernación y que, igualmente,

definirá otras características expresadas en los otros atributos.

Como parte de este mismo criterio, las empresas se pueden dividir según el camino que se siga en su conformación. Por una parte, se tienen las empresas que se constituyen desde su origen como unidades independientes y, por otra, aquellas empresas que se establecen como fusión de otras con existencia previa.

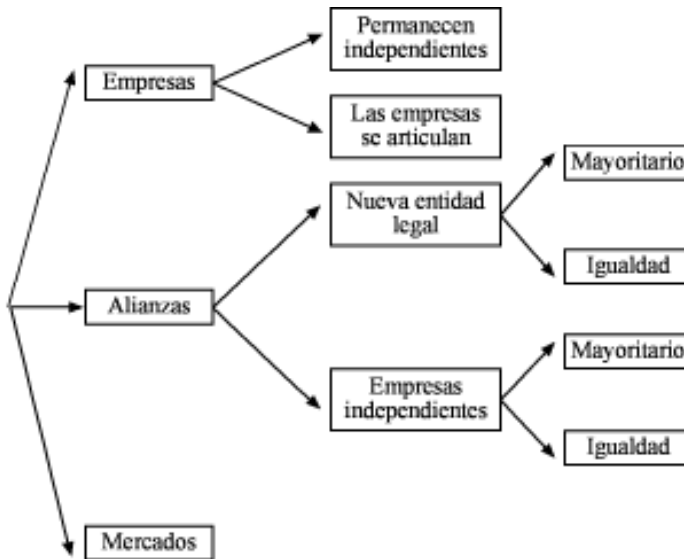
Desde el punto de vista de la propiedad, los acuerdos de cooperación también se pueden diferenciar, según la manera como se cruzan las inversiones de cada empresa, en: (i) la creación de una nueva entidad legal de propiedad compartida; (ii) el cruce de acciones



desde cada una de las organizaciones, y (iii) la articulación de las empresas originales en una sola. En este sentido, los acuerdos de cooperación también pueden clasificarse conforme con el porcentaje de propiedad sobre las organizaciones objeto de la cooperación. Las posibilidades son tener un

porcentaje de propiedad igual entre los participantes del acuerdo o que algún participante tenga un porcentaje de propiedad mayor al de los demás (Gulati y Singh, 1998). La clasificación parcial que se haría teniendo en cuenta esta variable se presenta en el Gráfico 2.

Gráfico 2  
**Clasificación de las formas de gobernación según la forma de propiedad**



Fuente: elaboración propia.

Se debe anotar que la forma como se distribuyan los derechos de propiedad entre los agentes determinará los incentivos económicos que tengan éstos para modificar sus comportamientos. Cuando se presenta propiedad compartida, todos tendrán incentivos económicos fuertes. Por otra parte, cuando la propiedad es unificada, el único que tendría incentivos fuertes es el propietario de las inversiones, en tanto que los empleados tendrían incentivos débiles.

No obstante, los derechos de propiedad no determinan en su totalidad las características de las formas de gobernación del intercambio económico. La segunda dimensión relevante es cómo interactúan las partes que intervienen en las actividades productivas y de intercambio económico (Hage y Alter, 1997, y Li, 1998). En este sentido, las maneras de intercambio económico se diferencian en el modo en que se relacionan los agentes, de ahí que se tengan tres grandes

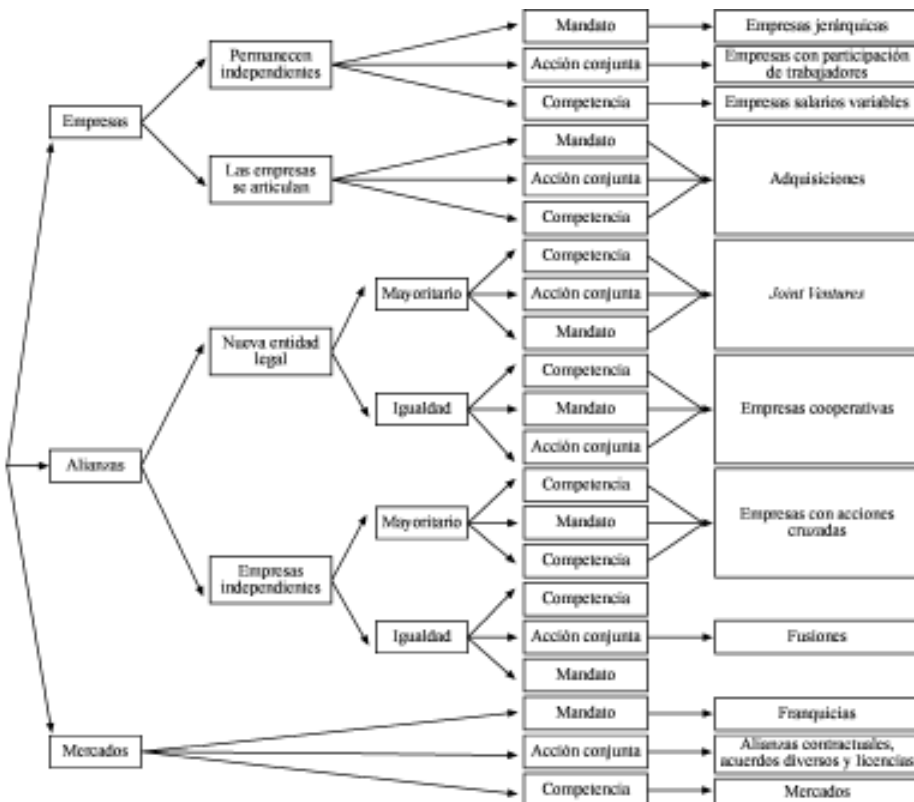
categorías: mandato, acción conjunta y competencia, las cuales son típicas de los tipos ideales: empresas, alianzas y mercados, respectivamente. Pero en la realidad, desde las formas de propiedad referidas —unificada, compartida o individual— se pueden presentar diferentes formas de relación o una mezcla entre éstas (Bradach y Eccles, 1989). Esto implica que de las siete opciones que se derivan de las diferentes formas de propiedad, se pasa a 21 posibles formas

de organizar el intercambio económico (véase Gráfico 3). Aunque acá se presenta la idea esquematizada, lo que se desea mostrar es cómo se va dando una interpenetración de las formas de gobernación ideales, como lo exponen Imai e Itami (1984).

Ligados al tipo de interacción que se dé entre las partes se encuentran los mecanismos de control y el marco legal. Si la forma de interacción está dada por la competencia entre

Gráfico 3

**Clasificación de las formas de gobernación según propiedad y forma de interacción**



Fuente: elaboración propia.

los agentes, el mecanismo de control que más se adecua a esta forma de interacción es el sistema de precios y un contrato legal clásico poco flexible; en tanto si el tipo de interacción está dado por la acción conjunta, la confianza desempeña un papel fundamental en esta relación y el marco legal será el contrato neoclásico que tiene mayor flexibilidad y es menos formal. Si el tipo de interacción está dado por el mandato, los mecanismos de control mediante la conformación de estructuras burocráticas en el contrato laboral serán los esquemas más adecuados. Aunque la relación entre estas tres dimensiones de las formas de gobernación puede ser más compleja gracias a las múltiples combinaciones que se pueden dar en sus categorías internas, se plantea de esta forma con el fin de facilitar la comprensión de la propuesta.

A partir de las dimensiones referidas de las formas de gobernación y al cruzarlas como se ha hecho anteriormente, se clasifican las formas de intercambio que se encuentran en el sistema económico. En el Gráfico 3 se presenta el resultado de este trabajo y a continuación se explican brevemente las características de las formas de gobernación más relevantes.

*Empresas jerárquicas:* las empresas jerárquicas son organizaciones independientes con propiedad unificada, en las que el agente que tiene los derechos de propiedad sobre los bienes de la empresa adopta el mandato como forma de interacción. Si se adopta a las empresas jerárquicas como uno de los tipos ideales, ésta recurre a la planeación y seguimiento como mecanismo de control y se soporta en contratos de empleo flexibles en la asignación de funciones y con un papel central del empleador.

*Empresas con participación de trabajadores:* estas empresas son organizaciones con propiedad unificada, pero permiten la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y en la toma de decisiones de carácter gerencial. Continúa siendo el mandato un rasgo fundamental de estas empresas; no obstante, se introduce la acción conjunta de trabajadores de ámbitos directivos. La confianza entre propietarios y directivos asociados tiene un carácter diferencial a la confianza que se teje entre empleados y propietarios de las empresas jerárquicas. Este esquema incorpora en los trabajadores un interés por el comportamiento general de la empresa. En esta relación se introducen incentivos económicos de alta potencia y el contrato laboral se ve modificado en la medida en que la forma de interacción le introduce aún más flexibilidad a la forma de contratación.

*Empresas con salarios variables:* estas empresas conservan la propiedad unificada de la empresa y no introducen ningún tipo de participación de los trabajadores en las decisiones gerenciales. Realizan una modificación de la forma de interacción entre trabajadores de un mismo ámbito con la introducción de la disciplina de la competencia en el interior de las empresas. En la medida en que diversos trabajadores compiten por beneficios internos o por cuota de mercado, su forma de remuneración se ve modificada por la introducción de incentivos económicos fuertes. La confianza entre los empleados que compiten por los beneficios de la empresa se ve erosionada y el sistema de control es el sistema de precios del mercado.

*Adquisiciones:* es la articulación de dos empresas mediante la compra de una por parte

de la otra. Los derechos de propiedad se transfieren de una empresa a otra. Esta forma de gobernación no se considera como un mecanismo de cooperación entre empresas, debido a que se presenta una situación de subordinación de una empresa a otra. En este tipo de movimiento empresarial no se presenta una acción conjunta entre las empresas. Después de la adquisición se puede dar alguna de las tres formas empresariales descritas.

*Joint ventures:* estas formas de gobernación son uno de los tipos de alianzas estratégicas que se realizan entre empresas independientes y que crean una nueva entidad con el fin de realizar ciertas actividades específicas que representan un beneficio para las empresas involucradas. Aun cuando las empresas pueden ser competidoras en algún mercado, en la joint venture su forma de interacción está dada por la acción conjunta y la confianza se erige en un elemento fundamental del acuerdo de cooperación. Los contratos que rigen este tipo de relaciones económicas son los contratos neoclásicos, que tienen una amplia capacidad de adaptación a condiciones cambiantes. En el manejo de estas empresas puede darse cualquiera de los tres tipos de relación mencionados: competencia, acción conjunta o mandato.

*Empresas con acciones cruzadas:* ésta es una forma inicial de cooperación interempresarial, en la cual las empresas que buscan establecer relaciones de cooperación se venden acciones mutuamente. Las empresas de base continúan teniendo la mayoría de la composición accionaria. En la gestión estas empresas pueden establecer diferentes formas de interrela-

ción con los diversos grupos de interés involucrados con cada una de las empresas.

*Fusiones de empresas:* ésta es la creación de una nueva empresa producto de la combinación de las características de las empresas base. Puede considerarse un modo de cooperación empresarial donde las empresas que se fusionan aportan recursos y capacidades complementarias. Esta forma es similar a la adquisición de empresas, en la medida en que el punto final es el mismo: una empresa. Sin embargo, el proceso de conformación es claramente diferente al que se da en las adquisiciones, debido a que en las fusiones se presenta un proceso de interacción entre las personas que generan una nueva cultura organizacional.

*Franquicias:* las franquicias son formas de gobernación en las que se mezclan características de los mercados y las organizaciones jerárquicas o empresas. Tienen del mercado el que cada organización —franquiciador y franquiciado— es propietaria de sus propios recursos y cada una asume los riesgos de las inversiones que realiza. La característica que tiene de empresa es que el franquiciador es quien define la manera de gestión y las reglas de juego en la relación comercial, en tanto el franquiciado hace las veces de empleado típico de las jerarquías.

*Alianzas contractuales, acuerdos diversos y licencias:* estas formas de contratación de las diversas actividades del sistema de valor de un sector económico tienen una pequeña variación respecto a los mercados, en la medida en que se establecen relaciones comerciales de mediano plazo, las cuales pueden ser renovadas o no a lo largo del tiempo.

## 5. Conclusiones

El marco de referencia planteado en este documento busca ofrecer una guía sistemática para clasificar y caracterizar las formas de intercambio entre agentes económicos, desde las empresas a los mercados, pasando por las múltiples formas de cooperación posible.

Este marco no pretende replantear lo que se ha hecho hasta el momento, sino incorporar ciertos desarrollos que se han dado de forma posterior a la propuesta de Williamson (1991). La principal diferencia con el marco de Williamson radica en los tipos ideales de las formas de gobernación. A las empresas y los mercados como tipos ideales se adicionan los acuerdos de cooperación, que tienen características propias fundamentales que los diferencian de los dos tipos ideales anteriores: (i) la propiedad compartida entre los agentes y (ii) una interacción regida por la acción conjunta soportada en la confianza.

Por otra parte, este marco de referencia se distancia del elaborado por Williamson (1991), en que se precisan más los aspectos organizacionales que se utilizan en las formas de gobernación. En tanto Williamson simplemente distingue en la utilización o no de mecanismos burocráticos de control, en esta propuesta se explicita la forma en que es posible lograr la coordinación de los agentes mediante procesos y herramientas de planeación y control.

Esta propuesta se diferencia de los autores que han hecho críticas (Hage y Alter, 1997, y Li, 1998) al planteamiento de Williamson

en que tiene mayor claridad y facilidad para realizar aplicaciones empíricas que conserven el esquema metodológico propuesto por Williamson (1991). Este documento no se centra solamente en el estudio de acuerdos de cooperación, como los hacen Hage y Alter (1997) y Li (1998), sino que busca establecer un esquema para caracterizar y clasificar adecuadamente todo el espectro de formas de gobernación posibles.

## Referencias bibliográficas

- Alchian, A. y Demsetz, H. 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization", en: *American Economic Association*, v. 62, n. 5, pp. 777-795.
- Axelrod, R. 1984. *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books.
- Barnard, C. 1938. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Borys, B. y Jemison, D. B. 1989. "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances. Theoretical Issues in Organizational Combinations", en: *Academy of Management Review*, v. 14, pp. 234-249.
- Bradach, J. y Eccles R. G. 1989. "Price, Authority, and Trust. From Ideal Types to Plural Forms", en: *Annual Review of Sociology*, v. 15, pp. 97-118.
- Coase, R. H. 1937. "The Nature of the Firm", en: *Economica*, November, pp. 386-405.
- Doty, D. H. y Glick W. H. 1994. "Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling", en: *Academy of Management Review*, v. 19, pp. 230-251.

- Fombrun, C. J. 1982. "Strategies for Network Research in Organizations", en: *Academy of Management Review*, v. 7, pp. 280-291.
- Gambetta, D. 1988. "Can we Trust Trust?", en: *Gambetta, D. (edit.). Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, New York, Blackwell.
- Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M., y Donnelly Jr., J. H. 1985. *Organizaciones. Conducta, estructura, proceso*, México, Interamericana.
- Grandori, A. y Soda, G. 1995. "Inter-Firm Networks. Antecedents, Mechanisms and Forms", en: *Organizations Studies*, v. 16, pp. 183-214.
- Granoveter, M. S. 1985. "Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness", en: *American Journal of Sociology*, n. 91, pp. 481-510.
- Gulati, R. y Singh, H. 1998. "The Architecture of Cooperation. Managing Coordinations Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", en: *Administrative Science Quarterly*, v. 43, pp. 781-814.
- Hage, J. y Alter, C. 1997. "A Typology of Interorganizational Relationships and Networks", en Hollingsworth, J. R. y Boyer, R. (edits.). *Contemporary Capitalism. The Embeddedness of Institutions*, Cambridge. Cambridge University Press, pp. 94-126.
- Hayek, F. A. 1945. "The Use of Knowledge in Society", en: *The American Economic Review*, v. 35, n. 4, September.
- Hosmer, L. 1995. "Trust. The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", en: *Academy of Management Review*, n. 20, pp. 379-403.
- Imai, K. y Itami, H. 1984. "Interpenetration of Organization and Market", en: *International Journal of Industrial Organization*, v. 2, pp. 185-310.
- Li, P. P. 1998. "Toward a Geocentric Framework of Organizational Form. A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach", en: *Organization Studies*, v. 19, pp. 829-861.
- Macneil, I. R. 1974. "The Many Futures of Contracts", en: *Southern California Law Review*, v. 47, pp. 691-816.
- March, J. G. y Simon, H. A. 1958. *Organizations*, New York, Wiley.
- Masten, S. 1988. "A Legal Basis of the Firm", en: *Journal of Law Economics and Organization*, n. 4, pp. 181-198.
- Mayer, R. C.; Davis, J. H., y Schoorman, F. D. 1995. "An Integrative Model of Organizational Trust", en: *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, pp. 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. "Affect—and Cognition—Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", en: *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, pp. 24-59.
- Milgrom, P. y Roberts, J. 1993. *Economía organización y gestión de la empresa*, Barcelona Ariel.
- Oliver, C. 1990. "Determinants of Interorganizational Relationships. Integration and Future Directions", en: *Academy of Management Review*, v. 15, pp. 241-265.
- Parkhe, A. 1993. "Messy Research, Methodological Redisposition, and Theory Development in International Joint Ventures", en: *Academy of Management Journal*, n. 18, pp. 27-268.

- Parkhe, A. 1991. "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", en: *Journal of International Business Studies*, v. 22, pp. 579-601.
- Poppo, L. y Zenger, T. 2002. "Do Formal Contractual and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?", en: *Strategic Management Journal*, v. 23, pp. 707-725.
- Powell, W. W. 1990. "Neither Market nor Hierarchy. Networks Forms of Organization", en: Cummings, L. L. y Staw, B. (edits.). *Research in Organizational Behavior*, v. 12, Greenwich, JAI Press, pp. 295-336.
- Root, F. R. 1984. *Entry Strategies for International Markets*, Massachusetts, Lexington Books 269 p.
- Stinchcombe, A. 1985. "Contracts as Hierarchical Documents", en: Stinchcombe, A. y Heimer, C. (edits.). *Organization Theory and Project Management*, Bergen, Norwegian University Press.
- Thorelli, H. B. 1986. "Networks. Between Markets and Hierarchies", en: *Strategic Management Journal*, v. 7, pp. 37-51.
- Uzzi, B. 1997. "Social Structure and Competition in Interfirm Networks. The Paradox of Embeddedness", en: *Administrative Science Quarterly*, v. 42, pp. 35-67.
- Williamson, O. 1991. "Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives", en: *Administrative Science Quarterly*, v. 36, pp. 269-296.
- \_\_\_\_\_ 1988. "The Logic of Economic Organization", en: *Journal of Law Economics and Organization*, n. 4, pp. 65-93.
- \_\_\_\_\_ 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- \_\_\_\_\_ 1979. "Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations", en: *Journal of Law and Economics*, n. 22, pp. 3-61.
- \_\_\_\_\_ 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press [versión en castellano, México, Fondo de Cultura Económica, 1991].
- Zucker, L. G. 1986. "Production of Trust. Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920", en: Staw, B. M. y Cummings, L. L. (edits.), *Research in Organizational Behavior*, v. 8, Greenwich, JAI Press, pp. 53-111.