

Innovación a través de *Joint Ventures*. Implicaciones y papel del Equipo de Alta Dirección*



Innovation through *Joint Ventures*. Implications and Role of the Top Management Team

Recepción: Octubre 10 de 2008

Aceptación: Enero 20 de 2009

Resumen

Aunque los acuerdos basados en capital, especialmente las *Joint Ventures*, son más efectivos que los contractuales a la hora de acceder al conocimiento necesario para la innovación, la investigación sobre los factores favorables al éxito en el desarrollo y consecución de esta estrategia es escasa y dispersa. A partir de la *Upper Echelon Theory*, el objetivo de este trabajo es desarrollar una revisión e integración de las literaturas sobre *Joint Ventures* de control compartido, equipos de alta dirección e innovación y proponer un marco de relaciones. Se analiza el papel y las implicaciones del equipo de alta dirección en el desempeño de una *Joint Venture* creada para innovar. Se concluye que la diversidad de los EAD puede incidir positiva o negativamente en los resultados de tal innovación. Las características de su labor directiva con

¹ Este artículo se deriva del trabajo de investigación desarrollado por la magister en Administración y Dirección de Empresas Andrea Ruiz Restrepo, bajo la dirección de la doctora María del Carmen Camelo Ordaz, Universidad de Cádiz (España), culminado en 2008.

² Administradora de Negocios y Magister en Administración, Universidad EAFIT. Magister en Administración y Dirección de empresas, Universidad de Cádiz. Se ha desempeñado como analista de innovación en productos de ahorro e inversión en la organización Bancolombia. aruizres@eafit.edu.co; andrea.ruizrestrepo@alum.uca.es

³ Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesora titular del Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Cádiz. Ha centrado su investigación principalmente en el estudio de los procesos de recreación de conocimiento e innovación y en la influencia que ejercen los equipos de alta dirección sobre los resultados de innovación de las empresas. Ha publicado trabajos sobre factores que afectan a la capacidad innovadora de las empresas. Paralelamente, ha desarrollado actividades laborales y de consultoría en proyectos de creación de empresas y en los sectores bancario, textil y marítimo. maricarmen.camelo@uca.es

relación a las empresas madres pueden dificultar la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. También se consideran otros factores que pueden ayudar a corregir las implicaciones negativas sobre la innovación, generadas por la composición de los equipos y las características de su labor.

Palabras clave: *Joint ventures*, equipos de alta dirección, innovación, composición demográfica, diversidad, *Faultlines*, *Factional Groups*, Conflicto.

Abstract

Although equity-based arrangements, particularly Joint Ventures, are more effective than the contractual ones when trying to have access to knowledge needed for innovation, research on the factors on how to successfully achieve the development and implementation of this strategy is scarce and scattered. From the Upper Echelon Theory, the objective of this work is to develop a review and integration of the literature about shared control Joint Ventures, top management teams and innovation and to propose a framework of relationships. The role and implications of the top management team in carrying out a Joint Venture created to innovate is analyzed in this article, having as a conclusion that the diversity of the TMT (top management team) can positively or negatively influence the results of such innovation. The directive nature of their work in relation to the parent companies may hinder the achievement of the objectives for which they were created. Other factors that may help correct the negative implications about innovation, created by the team composition and the characteristics of their work, are also considered.

Key words: Joint Ventures, Top Management Teams, Innovation, Demographic Composition, Diversity, Faultlines, Factional Groups, Conflict.

Introducción

La forma como se compete en el mundo de los negocios ha cambiado mucho con las transformaciones socio-económicas y tecnológicas como la globalización e Internet. El impacto de estas modificaciones ha generado en la alta dirección una preocupación constante por realizar innovaciones tecnológicas que, debido a la alta competencia, son cada vez más costosas y su proceso de lanzamiento al mercado es más lento. Por tal razón, muchas compañías, especialmente aquellas en sectores de alta tecnología, se esfuerzan cada vez más por encontrar formas que les permitan acortar los ciclos de desarrollo y salir al mercado con

productos revolucionarios. Para ello adquieren nuevas tecnologías, productos, procesos y mercados por medio de acuerdos de cooperación. Es el caso de las *Joint Ventures (JV)* que se han convertido en una forma de solución a este problema y han demostrado ser una opción estratégica para garantizar la supervivencia de las empresas en el largo plazo (Ju *et al.*, 2005).

Al crear una *Joint Venture* para innovar o realizar I+D, generalmente esta nueva compañía no tiene historia, o simplemente cuenta con aquella heredada de sus *madres*. Por esto, gran parte de su éxito dependerá de la habilidad de su equipo de alta dirección (EADJV) para mezclar el talento, los recursos, la habilidad y la

experiencia de una forma creativa y efectiva. Se requiere, entonces, que utilicen su diversidad para generar estrategias que funcionen; se hace necesario que promuevan el compromiso y la satisfacción de sus miembros para así lograr un buen desempeño.

En medio de este panorama y en búsqueda de una mejor comprensión de aquellos aspectos que favorecen la innovación, es importante entender el papel del equipo de alta dirección de una *Joint Venture* cuando esta ha sido creada para innovar. En otras palabras, si en la literatura se ha encontrado, bajo el marco de la *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984), que los resultados de una empresa son el reflejo de las bases cognitivas y valores de sus directivos, cae por su peso considerar que en una *Joint Venture* es fundamental comprender las características y dinámica de su equipo directivo para gestionar las repercusiones que estas puedan tener en sus planes de innovación. Así, el objetivo del presente trabajo de investigación ha sido realizar una revisión de la literatura concerniente a las implicaciones que tienen la composición, características y algunos factores del equipo de alta dirección de una *Joint Venture* (EADJV) cuando su principal propósito de creación es el desarrollo de la estrategia de innovación de sus compañías *madres*.

Ahora bien, para ello se parte de la base que sobre este trinomio –Equipo Alta Dirección - *Joint Venture* - Innovación– no existe una literatura amplia y específica. Por tal motivo, en esta revisión bibliográfica se hace un esfuerzo por integrar los tres conceptos a partir de las investigaciones que han abarcado estos temas por separado o de manera binomial. Se ha tenido en cuenta que el lineamiento de dichos estudios tiene un corte más teórico que empírico y ha sido poco concluyente. Por otro lado, este trabajo permite identificar, a nivel práctico, aquellos elementos característicos del equipo de alta dirección de una *Joint Venture* que pueden impactar positiva o negativamente el propósito innovador para el que ha sido creado este tipo

de alianza; del mismo modo se plantean algunas recomendaciones para gestionar dicho equipo.

Con dicho objetivo, el presente trabajo se estructura de la siguiente forma: en un primer apartado se describe de manera muy general la relación entre las *Joint Ventures* y la innovación. Se parte de la definición del tipo específico de acuerdos de cooperación y sus variantes. En tal sentido se aclara un marco de análisis sobre aquellas *Joint Ventures* cuyo capital y control es compartido por las compañías *madres* ya que la literatura indica que su gestión es más compleja (Adobor, 2004a; Beamish, 1988; Parkhe, 1993).

En segundo lugar, se acude a la literatura sobre los binomios equipos alta dirección-resultados organizativos y equipos alta dirección-*Joint Ventures* para describir su composición y las características de su labor como elementos clave que afectan la efectividad y los resultados (innovación) en este tipo de organización. En tercera instancia, se describen algunos factores encontrados en la literatura que actúan como mecanismos para mitigar o impulsar los efectos de la composición y las características de la labor directiva.

Por último, se plantean las principales conclusiones del análisis del EADJV, unas reflexiones sobre las implicaciones a nivel directivo al realizar desarrollos e innovaciones a través de *Joint Ventures*, algunas recomendaciones extraídas de la literatura para manejar dicho impacto y futuras líneas de investigación.

Finalmente, es importante aclarar que se ha seleccionado un límite bibliográfico para abordar esta revisión dada la escasez del tema EAD-JV-Innovación y el horizonte temporal para abordar toda la literatura sobre estos tres conceptos. Por lo demás, este trabajo está inspirado en el proyecto de investigación de excelencia de la Junta de Andalucía “Incidencia del Liderazgo estratégico y factores de éxito de las *Joint Ventures* y *Spin Off* de base

tecnológica en el desarrollo de innovaciones empresariales”.

1. *Joint Venture* e innovación

De acuerdo con lo señalado en la introducción, las organizaciones hoy día están limitadas por sus capacidades organizativas y experiencia para realizar por sí solas todas las innovaciones necesarias para responder al dinamismo del mercado (Ju *et al.*, 2005). Al reconocer que sus iniciativas internas de I+D muchas veces no son suficientes, las empresas han encontrado en los acuerdos de cooperación como las *Joint Ventures* (JV), una fuente externa para la consecución de sus objetivos innovadores. Las JV son una forma de estrategia de cooperación o de alianza estratégica (Sulej, 1998) con la cual las compañías interesadas crean una nueva empresa legalmente independiente con un propósito específico (distribución, internacionalización, desarrollo de nuevos productos) (Mariti & Smiley, 1983; Sulej, 1998). Se diferencian de los demás tipos de alianzas estratégicas porque son generalmente relaciones de patrimonio o capital en las cuales cada compañía realiza un aporte (no necesariamente igual) para lograr el objetivo, cuyo resultado es la creación de una nueva organización (Adobor, 2004b).

Dentro del espectro de las JV existen algunas variaciones o clasificaciones de acuerdo al tipo de control o aporte patrimonial, según el propósito de creación y la ubicación geográfica. Con arreglo al *tipo de control* que ejercen las compañías *madres*, Hambrick *et al.* (2001) sintetizan cuatro tipos de JV:

“*Joint Venture* de Madre Dominante”: El control o administración de la JV es ejercido totalmente por una de las compañías *madres*. El otro aliado juega un papel pasivo, generalmente, en aporte de capital.

“*Joint Venture* Independiente”: Su director general tiene una autonomía considerable, a

tal punto que él mismo contrata a los demás miembros del EAD; generalmente traídos de fuera sin ninguna relación previa con las compañías *madres*.

“*Joint Venture* de control compartido”: Es aquella en la cual ambas compañías ejercen una amplia influencia sobre las decisiones fundamentales de la JV. Por esto cada compañía *madre* busca tener la mayor representación en los cargos directivos claves, y se interesan de manera importante por los cargos que pueda llegar a ocupar la otra compañía. Generalmente, en este tipo de JV se presenta un aporte igualitario de capital por parte de cada aliado (Salk & Brannen, 2000).

“*Joint Venture* de control dividido”: En este caso ambas compañías están involucradas en la gestión de la JV, pero acuerdan manejar áreas funcionales diferentes. Se presenta poca relación e interacción entre los miembros del EAD ya que cada una se encarga de algo específico en su área de experiencia. Cuando surgen problemas o situaciones significativas, se delega la decisión al Director General.

Otra tipología propuesta por la literatura es la *clasificación geográfica*. De acuerdo a su ubicación y el mercado atendido, las JV pueden clasificarse en domésticas e internacionales. Las primeras son denominadas así dado que sus compañías *madres* mantienen la misma localización geográfica de la JV. En el caso de las segundas, una JV es considerada internacional si al menos una de sus compañías *madres* tiene sus centrales por fuera del país de operaciones o si la JV tiene un alto nivel de operaciones en más de un país (Geringer & Hebert, 1989 y 1991; Sulej, 1998).

Por su parte, Makino *et al.* (2007) proponen a partir de una síntesis de la literatura, una clasificación de JV en términos de cinco *propósitos u objetivos de creación*: Acceso a recursos naturales o de fuerza laboral, acceso a capital extranjero, acceso a nuevos mercados locales y extranjeros y acceso a tecnología y *know-how*.

Dentro del acceso a tecnología y *know-how* se incluyen la posibilidad de desarrollar nuevos productos y procesos que serían el resultado de un proyecto innovador. Adicionalmente, en la literatura se encuentran algunas otras razones o motivos para aliarse como el poder satisfacer los requerimientos de inversión extranjera exigidos por los gobiernos locales, las economías en costes transaccionales y la transferencia de conocimiento (Glaister & Buckley, 1996; Lorange & Roos, 1993; Porter, 1990; Sinha, 2001; Sulej, 1998; Teece, 1992).

En consecuencia, el propósito de creación de una JV no es único. Algunas empresas forman una JV con otras que les ofrecen simultáneamente la posibilidad de acceder a nuevos mercados, recursos, mano de obra y a todas aquellas competencias básicas necesarias para poder realizar una determinada innovación (Kodama, 1999). En el caso de una JV internacional pueden identificarse otros propósitos. Por ejemplo, se encuentra que las compañías locales tienen como aspiración el cumplimiento de ciertos objetivos nacionales como la promoción de exportaciones, transferencia de tecnología, creación de empleo, uso eficiente de ciertas donaciones y el intercambio de control (Chowdhury, 1992; Svejnar & Smith, 1984).

En la misma línea, otros autores como Pansiri (2005) encuentran que un gran número de estudios han clasificado los motivadores para aliarse estratégicamente en dos grupos. El primero son los “Inductores Internos”, donde la empresa considera que no puede lograr sus objetivos por sí sola debido a una escasez de recursos. Sus motivaciones internas serían entonces la necesidad de reducir la incertidumbre, hacerle frente a la competencia, obtener economías de escala, economías de aprendizaje, acceso a activos, recursos y competencias, y compartir el riesgo.

En un segundo grupo se encuentran los “Inductores Externos” o fuerzas exteriores que

lo obligan a aliarse para poder conseguir sus objetivos. Entre estas motivaciones externas se pueden encontrar las regulaciones estatales, barreras de entrada a diferentes mercados, capacidades tecnológicas, globalización, desarrollo de mercados entre otros.

Bajo este panorama de alternativas de cooperación que ofrecen las JV, y con base en la especulación y algunas investigaciones preliminares que sugieren que este tipo de JV es más difícil de gestionar y administrar (Adobor, 2004a), la presente revisión bibliográfica se concentra en los EAD de JV domésticas e internacionales, cuyo principal objetivo de creación es la innovación en producto y en proceso, y donde las compañías *madres* tienen un control y capital compartidos.

Como se puede apreciar, las JV y la innovación tienen una estrecha relación ya que estos acuerdos de cooperación constituyen un medio para alcanzar las estrategias de innovación de una manera más rápida, menos riesgosa y más efectiva al compartir recursos, capital, *know-how* y experiencias (Ju *et al.*, 2005). Así, se encuentra en la literatura que una gran cantidad de multinacionales norteamericanas están efectuando sus estrategias de I+D a través de *Joint Ventures* (Chowdhury, 1992; Hladik, 1985) y por esto, constituyen un marco de estudio para analizar la evolución y desarrollo de las opciones estratégicas innovadoras y la supervivencia de las empresas en el largo plazo (Bayona *et al.*, 2006).

2. Composición y características del trabajo directivo de una *Joint Venture* creada para desarrollar estrategias de innovación

A partir de lo descrito en el apartado anterior puede considerarse que las JV son una interesante alternativa para desarrollar estrategias innovadoras cuando las empresas no cuentan, para su realización, con la capacidad

y los recursos necesarios a nivel interno. Sin embargo, al efectuar este tipo de acuerdos de cooperación no se garantiza la consecución de los objetivos innovadores, aunque se cuente con un aliado que complemente perfectamente dichos recursos y capacidades.

En una JV existe un aspecto de particular atención que puede afectar significativamente su desempeño innovador: su equipo de alta dirección (EADJV). Pero, ¿acaso este equipo no genera los mismos efectos que tendría el EAD en una organización tradicional? En cierto modo sí. Sin embargo, el EADJV presenta ciertas peculiaridades en términos de su composición y las características de su labor directiva que pueden dificultar o favorecer la consecución de los objetivos para los que ha sido creada, y que se requieren sean gestionados de una manera especial en aras de favorecer su efectividad. Así, para comprender el papel que tiene el EAD de una JV en la consecución de la estrategia innovadora de sus compañías *madres* (Trinomio EAD-JV-Innovación) es necesario examinar su composición y las características de su labor directiva.

Si este es el panorama, otra cuestión que surge sería preguntarse: ¿en qué radica la particularidad o importancia de estos dos elementos en una JV? Básicamente en dos razones. Primero, en que la composición demográfica del EADJV afecta el resultado organizativo y segundo, en que la naturaleza estructural de la JV hace más compleja su labor y los efectos de dicha composición.

La primera razón encuentra su justificación bajo la *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984) en cuyo núcleo central está la creencia en que los resultados de una empresa son un reflejo de las características demográficas, creencias y valores del equipo directivo de más alto nivel jerárquico en la organización. De este modo, el grado de diversidad/homogeneidad del EAD tiene consecuencias sobre los resultados de la

organización (Hambrick *et al.*, 2001). En el caso de las JV, los efectos de la composición se elevan cuando es internacional (con miembros de diferentes nacionalidades) y al tener miembros de diferentes compañías (Li & Hambrick, 2005).

En segundo lugar, la naturaleza estructural de la JV hace que su equipo directivo sea un grupo interorganizacional con miembros de diferentes sociedades que responden a una variedad de objetivos provenientes de sus compañías de origen. Esta característica, además de tener implicaciones en su composición, hace que la labor directiva sea más compleja y difícil con sus respectivos efectos sobre el desempeño de la JV.

Para los fines del presente trabajo, este desempeño en la JV sería entendido como la consecución de la estrategia innovadora planteada por las compañías *madres*. En otras palabras, el desempeño de la JV sería exitoso si consiguiese el propósito innovador para el que fue creada, lo cual implicaría que su EAD hubiese tomado decisiones de calidad, trabajado en consenso, de modo productivo y eficiente.

Una vez evidenciado por qué es importante analizar los dos elementos del EADJV mencionados, a continuación se describe cómo es la composición de dicho equipo. Posteriormente se presentarán las características de su labor directiva. Paralelamente, sobre cada uno de estos elementos se identificarán las implicaciones positivas y negativas que podrían tener sobre los resultados de la JV para completar de ese modo la comprensión del trinomio EAD-JV-Innovación.

Es importante aclarar que dada la escasez de una literatura integrada frente a estos tres aspectos, las consideraciones se efectuarán con base en la revisión bibliográfica de los binomios Composición EAD-Resultados organizativos, Composición EAD-Innovación,

EAD (Composición y Labor)-*Joint Ventures*, JV-Innovación.

2.1 Composición del Equipo de Alta Dirección en una *Joint Venture*

En línea con el planteamiento de Li *et al.* (1999), la composición de un EAD hace referencia al número y calidad de las personas participantes, a sus características demográficas y al *background* cultural del grupo de directivos líderes que generalmente toman las decisiones más importantes en la JV. Este elemento (composición) ha sido ampliamente estudiado en relación con las posibles consecuencias sobre el desempeño y los resultados organizativos bajo la teoría de la *Upper Echelon* (Amason, 1996; Barkema & Shvyrkov, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Hambrick *et al.*, 1996; Kilduff *et al.*, 2000; Lau & Murnighan, 1998; Murray, 1989; O'Reilly & Snyder, 1993; Pansiri, 2005; Wiersema & Bantel, 1992). En sus investigaciones, los autores mencionados resaltan dos aspectos de importante consideración al tratar de explicar el binomio composición EAD- Resultados: la diversidad del EAD y la presencia de *faultlines* o distanciamientos entre sus miembros, derivados de dicha heterogeneidad (Lau & Murnighan, 1998). En el caso particular de la JV su equipo de alta dirección no es ajeno a los efectos de estas dos características. Adicionalmente, como consecuencia de su composición interorganizacional, se suma la presencia de coaliciones o *factional groups* entre sus miembros (Li & Hambrick, 2005). Así, en términos de composición, se podría extraer de la literatura que un EADJV se caracteriza por ser diverso, presentar coaliciones o facciones derivadas de su composición interorganizacional y *faultlines*.

Estas características sirven de plataforma para que al interior del EADJV se creen ciertas circunstancias o situaciones (benéficas o no) que condicionan su nivel de desempeño y el de su organización. Dada su relevancia, a continuación se describen la diversidad, coaliciones o

facciones, y *faultlines* presentes en un EADJV como características principales derivadas de su composición; además, sus posibles implicaciones sobre la efectiva consecución de las estrategias innovadoras de sus compañías *madres*.

2.1.1 Diversidad del Equipo de Alta Dirección en una JV e implicaciones sobre el desempeño

Una de las maneras como se podría medir el efecto de la composición de un equipo directivo (EAD) sobre el desempeño de la organización es a través de la diversidad demográfica o grado en que dicha unidad organizativa es heterogénea con respecto a ciertos atributos demográficos (Boone *et al.*, 2004; Lau & Murnighan, 1998; Pelled *et al.*, 1999). De acuerdo a lo mencionado al comienzo de este apartado, la anterior afirmación encuentra soporte teórico-práctico en los estudios de la primera corriente de la *Upper Echelon Theory*. Esta vertiente señala que ciertas variables demográficas y su grado de heterogeneidad pueden predecir una relación directa entre las bases cognitivas y valores de los directivos, y los resultados u orientación estratégica de las organizaciones.

Hambrick y Mason (1984), iniciadores de esta teoría, desarrollaron el Modelo de la *Upper Echelon* con base en tres principios: 1) Las decisiones estratégicas de las empresas son reflejo de los valores y bases cognitivas de sus actores más importantes, pues estos limitan el campo visual del directivo o las áreas del entorno a las que se presta atención; 2) Los valores y base cognitiva de los miembros del EAD son el reflejo de sus características observables como educación, experiencia; 3) Por ende, los resultados de las organizaciones están asociados con las características observables de los directivos.

Dentro de las variables más estudiadas que componen la diversidad demográfica en esta corriente se encuentran la diversidad de edad y

de género; la educativa y la cultural; la diversidad de tiempo de permanencia en la empresa o en la industria y la diversidad funcional.

La *diversidad en edad y género* hace referencia a características inmutables y permanentes (Lawrence, 1988; Pelled *et al.*, 1999). La *diversidad en bagaje educativo* incluye las diferencias en la orientación académica de los directivos y su nivel de escolaridad (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984; Murray, 1989). La *diversidad cultural* abarca tanto los contrastes en nacionalidad, raza y religión (Knight *et al.*, 1999; Li *et al.*, 1999) como los culturales derivados de pertenencia a diferentes compañías para el caso de las JV, por ejemplo (Shenkar & Zeira 1992). La *diversidad de tiempo de permanencia* representa las distintas cantidades de tiempo que los miembros del EAD han estado en el equipo, en la organización o en la industria (Simsek *et al.*, 2005). Y la *diversidad funcional* está relacionada con las diversas áreas funcionales en las cuales trabajan los miembros del equipo o a las que han sido expuestos.

Sobre esta última, Knight *et al.* (1999) señalan que la diversidad funcional tiende a obedecer a una gran cantidad de factores en la literatura. Por ejemplo, Hitt y Tyler (1991) sugieren que los altos ejecutivos algunas veces no tienen un solo *background* funcional dentro de sus carreras, y que de hecho estas diferencias funcionales pueden hacer que un mismo individuo perciba heterogéneamente la forma de definir, caracterizar y ejecutar la estrategia. Por eso hay quienes, al definir la diversidad funcional, se acogen a la posición que desempeñan los diferentes miembros del EAD en la compañía (*marketing*, finanzas, operaciones) más que a su cúmulo de experiencias laborales.

Estos cinco atributos categorizados como diversidad demográfica en la literatura de la alta dirección se podrían presentar tanto en el EAD de una organización tradicional como en el EADJV, en cuyo caso tienden a tomar más

fuerza dentro de su composición la diversidad cultural (al provenir de diferentes empresas *madres* y nacionalidades) y la diversidad funcional ya que cada miembro y su experiencia laboral pueden reflejar parte del *know-how* que aporta cada compañía a la alianza.

En la literatura, para comprender mejor el efecto de las anteriores formas de diversidad sobre los resultados organizativos, algunos autores como Pelled *et al.* (1996 y 1999) las han agrupado y clasificado en dos tipos: *diversidad de alta relación con la tarea* y *diversidad de baja relación con la tarea*. La primera agrupa aquellos atributos que describen la relación entre el individuo, la organización y su tarea. En esta clasificación se encuentran la diversidad de tiempo de permanencia en la empresa, la diversidad funcional y la educativa. La segunda la conforman atributos como la edad, sexo, raza. Para Pelled *et al.* (1999) el hecho que miembros del equipo se asemejen en edad, raza y sexo no implica que involucren en sus decisiones y relaciones una mayor consideración de aspectos técnicos y, por ende, a estos atributos les encuentran baja relación con su función o tarea. La anterior clasificación es importante en la presente revisión porque se ha encontrado que la diversidad relacionada con la tarea es más relevante y positiva para analizar la relación entre la composición y su efecto en los resultados del equipo y la organización (Hambrick *et al.*, 1996; Lee & Park, 2006; Pelled *et al.* 1996 y 1999).

Una vez examinado qué es la diversidad como elemento de la composición, sus variables y la relación que han encontrado con el desempeño de la alta dirección, a continuación se procede a identificar las implicaciones que tendría dentro del EADJV en la consecución de la estrategia innovadora de sus compañías *madres*.

En el equipo de alta dirección de una JV la diversidad se encuentra presente como en cualquier EAD de cualquier organización.

En consecuencia, se puede establecer que la diversidad demográfica actuaría entonces como posible predictor de las decisiones estratégicas del equipo directivo y afectaría directa o indirectamente sus resultados (Adobor, 2004a y 2004b; Hambrick *et al.*, 2001; Li *et al.*, 1999; Pansiri, 2005; Shenkar & Zeira, 1992). Bajo esta premisa se podrían tomar los estudios de la literatura relacionados con los binomios Composición EAD-Resultados organizativos, Composición EAD-Innovación y Composición EADJV-Resultados para identificar las implicaciones de la diversidad del EADJV sobre su desempeño o capacidad de alcanzar la estrategia innovadora de sus compañías *madres*. En dicha literatura, de los análisis que se han hecho sobre la relación entre la diversidad del EAD, sus decisiones y el desempeño de la organización, se podrían identificar tres categorías de implicaciones básicas de la heterogeneidad del EAD para el caso de la JV bajo estudio: implicaciones de la diversidad del EADJV en la innovación como resultado, implicación de la diversidad sobre procesos del EADJV e implicaciones indirectas de la diversidad del EAD sobre el desempeño de la organización (efectos del conflicto).

2.1.1.1 Implicaciones de la diversidad EADJV sobre la innovación como resultado. La clase de JV bajo estudio requiere contar con un EAD que esté alineado con el propósito de innovar y favorezca con sus decisiones esta iniciativa. La innovación es un reto peculiar para las organizaciones, es un proceso que demanda una amplia colaboración entre diferentes áreas, romper con el molde, arriesgar, cambiar, desarrollar nuevas ideas e implementarlas exitosamente (Chen *et al.*, 2005). En la literatura se pueden encontrar estudios teórico-empíricos que demuestran cómo la diversidad del EAD favorece estos requisitos de la innovación (Bantel & Jackson, 1989; Barkema & Shvyrkov, 2007; Daellenbach *et al.*, 1999; Kor, 2006; Li &

Hambrick, 2005; Lyon & Ferrier, 2002; Simsek *et al.*, 2005; Swan & Newell, 1994; West & Anderson, 1996).

Bajo la teoría de la *Upper Echelon* se ha argumentado que equipos diversos pueden producir una mayor variedad de ideas creativas e innovadoras. Lo anterior se explica debido a que un EAD diverso se alimenta de fuentes más heterogéneas de información y variedad de perspectivas, lo que le permite efectuar distintas interpretaciones, y por ello, plantear alternativas estratégicas más innovadoras (Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992). La diversidad estimula también la discusión de grupo y el desacuerdo, obteniéndose así soluciones creativas y de calidad (Amason, 1996; Camelo & Valle, 2005; Hambrick *et al.*, 1996). De manera particular, Lyon y Ferrier (2002) encontraron que un EAD heterogéneo toma mejores decisiones respecto a estrategias y tácticas innovadoras, es decir, EAD diversos son adecuados para proyectos que impliquen la evaluación de ideas innovadoras como es el caso de la JV bajo estudio.

Por otro lado, empresas que se encuentran en industrias innovadoras o de alta tecnología enfrentan entornos complejos y en constante cambio. Frente a esta situación, algunos autores han argumentado y comprobado que la diversidad en el EAD favorece los resultados de la organización cuando esta se encuentra en medio de un entorno turbulento y complejo (Hambrick *et al.*, 1996; Lee & Park, 2006). Así, la diversidad promueve la creatividad, el diálogo y el debate que, como consecuencia, estimulan la innovación (Chen *et al.*, 2005). Las anteriores consideraciones permiten inferir entonces que si la JV bajo estudio cuenta con un equipo directivo diverso, se verá favorecida en su propósito innovador por la creatividad de ideas, la discusión y la capacidad de hacer frente al entorno que proporciona esta característica de equipo.

2.1.1.2 Implicaciones de la diversidad en los procesos en el EADJV. Para que el equipo de alta dirección de la JV pueda favorecer el desempeño o estrategia innovadora para la cual fue creado, además de ser diverso, se requiere que los procesos grupales como la toma de decisiones, la comunicación y la colaboración funcionen adecuadamente. Algunos investigadores han demostrado que la diversidad demográfica influye en los procesos de equipo de una manera contradictoria. Por un lado, se ha encontrado que un EAD muy diverso tiene efectos negativos en la cohesión y nivel de cooperación (Katz, 1982; O'Reilly *et al.*, 1989; Simsek *et al.*, 2005), en la frecuencia de comunicación (Smith *et al.*, 1994; Wagner *et al.*, 1984; Zenger & Lawrence, 1989), en la cantidad de información intercambiada que se deriva de las diferencias de lenguaje (Hambrick *et al.*, 1996; Simsek *et al.*, 2005), en el nivel de contacto social entre los miembros del grupo (Lau & Murnighan, 1998; O' Reilly *et al.*, 1989), en la rapidez para la toma de decisiones y en su ejecución (Hambrick *et al.*, 1996).

Se ha comprobado también que la diversidad de baja relación con la tarea genera desconfianza, como un resultado de los estereotipos que se forman al interior del grupo debido a dichas diferencias demográficas entre sus miembros (Pelled, 1996). Para el caso de una JV internacional, las diferencias culturales como el idioma distorsionan en el EAD la información; del mismo modo, el lenguaje no verbal puede transmitir ideas equivocadas relacionadas con la cultura de cada miembro (Li *et al.*, 1999).

Paralelamente, son varios los estudiosos que han encontrado en la diversidad demográfica del EAD una fuente generadora de efectos positivos, especialmente para el proceso de toma de decisiones y consenso estratégico (Amason, 1996; Bantel & Jackson, 1989; Boone *et al.*, 2004; Hambrick *et al.*, 1996; Knight *et al.*, 1999). Cuando un grupo enfrenta un ambiente

complejo y no rutinario en sus procesos de toma de decisiones (como es el caso de una JV), su desempeño se puede beneficiar de la diversidad cuando incrementa la capacidad de auscultar el entorno y cuenta con un amplio rango de puntos de vista que permitan discutir y evaluar todas las alternativas para llegar a la mejor solución (Boone *et al.*, 2004; Knight *et al.*, 1999).

Por su parte, Bantel y Jackson (1989) explicaron que la diversidad demográfica del EAD afecta de manera especial las fases de identificación y solución del problema en el proceso de toma de decisiones. La composición del EAD puede determinar el tipo de información y el significado del problema durante su identificación. Durante la etapa de solución, la composición heterogénea del equipo puede influenciar el número, variedad y calidad de soluciones consideradas. El EADJV, como cualquier equipo de alta dirección, no es ajeno al resultado de la diversidad en sus actividades de equipo por lo cual podría decirse que su pluralidad demográfica tendría implicaciones negativas en los procesos sociales del equipo y favorecería otras actuaciones relacionadas con la tarea y el desempeño (como la toma de decisiones). En efecto, para poder desarrollar positivamente, mediante la JV, la estrategia de innovación de las compañías *madres* se deben considerar y gestionar tales implicaciones.

2.1.1.3 Implicaciones indirectas de la diversidad del EADJV sobre el desempeño: papel del conflicto. Como se ha manifestado más arriba, la diversidad demográfica del EADJV tiene efectos contradictorios en su desempeño. Por un lado, fomenta la creatividad y la toma de decisiones de calidad. Pero a la vez, afecta ciertos procesos sociales del equipo. Para algunos investigadores, esta disparidad de resultados entre la diversidad en la composición y el desempeño podría obedecer a la influencia

que ejerce el conflicto (Amason, 1996; Camelo & Valle, 2005; Pelled, 1999 y Pelled *et al.*, 1996).

En la literatura consultada se argumenta que la diversidad, por sí sola, no afecta el desempeño. Lo hace indirectamente a través de la generación de dos clases de conflicto: *un conflicto de tarea* y *un conflicto emocional*.

El *conflicto de tarea o cognitivo* se refiere a las diferencias que se presentan entre los miembros del equipo debido a aspectos relacionados con la tarea en niveles como objetivos, áreas de decisión clave, procedimientos y alternativas de acción (Pelled *et al.*, 1999). Entre tanto, el *conflicto emocional* surge cuando entre los miembros se exteriorizan diferencias o desacuerdos ocasionados por la falta de empatía y afecto, o por un conflicto cognitivo mal manejado (Amason, 1996; Ensley *et al.*, 2002).

Sobre la relación diversidad EAD-conflicto de tarea, Pelled *et al.* (1999) sugieren que los tipos de diversidad relacionada con la tarea presentan una mayor propensión a generar conflicto cognitivo, especialmente la diversidad de experiencia funcional. Lo anterior se produce cuando los miembros del grupo traen a este diferentes preferencias, perspectivas e interpretaciones debido a sus disímiles contextos demográficos y sistema de creencias. Estas divergencias tienden a manifestarse como un conflicto o discusión frente a cual decisión o perspectiva es mejor para abordar determinado aspecto de su trabajo.

Por otra parte, el conflicto emocional se encuentra influenciado por diferentes tipos de diversidad, especialmente aquella de baja relación con la tarea (edad, raza y género) (Pelled *et al.*, 1999). Con respecto a esta situación se ha especulado que bajo atributos de escasa relación con la tarea se forma el contexto social para las relaciones del grupo facilitando la generación de conflicto afectivo; además, comparados con

el tiempo y la funcionalidad, tienen menos relación con los objetivos del trabajo (para ejercer alguna influencia sobre el conflicto cognitivo). Así, pues, la diversidad del EAD se convierte en conflicto emocional cuando entre sus miembros se presenta la categorización social o tendencia inconsciente que tienen los individuos a clasificar a otros en términos de ciertas características demográficas (Williams & O' Reilly, 1998). Cuando esto ocurre, las personas perciben de manera positiva y superior a aquellas que le son similares y estereotipan, distancian y ven negativamente a quienes ubican en otras categorías (Li & Hambrick, 2005).

Esta variedad en la composición del EAD puede terminar en relaciones hostiles entre los miembros o en conflicto emocional caracterizado por la rabia y el resentimiento (Pelled *et al.*, 1999). No obstante, la diversidad no es la única causa de los conflictos. Se encuentra en la literatura que las dos dimensiones de conflicto están íntimamente relacionadas. Así, por ejemplo, un conflicto cognitivo mal gestionado puede derivar en afectivo cuando los miembros se toman las críticas de manera personal. El conflicto emocional puede convertirse en cognitivo ya que cuando un miembro presenta sentimientos adversos frente a otro, tiende a ver sus ideas de manera negativa y a refutarlas constantemente (Kilduff *et al.*, 2000; Murray, 1989; Pelled *et al.*, 1999).

La presencia de los anteriores tipos de conflictos en un EAD conforma el vínculo a través del cual la diversidad demográfica afecta el desempeño. ¿De qué manera? La literatura indagada demuestra que el conflicto cognitivo tiene un efecto positivo sobre el desempeño ya que la exposición de diferentes puntos de vista fomenta en los miembros la incorporación de nuevos datos, análisis de las situaciones de manera más profunda y desarrollos de un conocimiento más completo de los problemas y sus posibles soluciones (Chen *et al.*, 2005; Pelled, 1996). En

tal sentido, una decisión que se obtiene como resultado del análisis y confrontación de varias perspectivas tiende a ser superior a aquella tomada de manera individual lo que favorece la consecución de buenos resultados (Amason, 1996). Sin embargo, la presencia excesiva de conflicto cognitivo en la toma de decisiones y en la reestructuración de la tarea al interior del EAD hace que se consuma mucho tiempo, se tarde en implementar dichas decisiones y se termine afectando negativamente el desempeño (Hambrick *et al.*, 1996; Kilduff *et al.*, 2000; Murray, 1989).

En cuanto al conflicto emocional son varias las razones expuestas en la literatura sobre su efecto negativo en el desempeño, y la consecuente neutralización que genera de los efectos positivos del cognitivo. En primer lugar, la ansiedad asociada al conflicto emocional no permite que se tomen en cuenta todas las consideraciones necesarias al resolver un problema (Pelled *et al.*, 1999). Segundo, la hostilidad hace que los miembros se nieguen a escuchar y a considerar ideas potenciales de los demás (Pelled, 1996). Tercero, cuando se presenta conflicto afectivo, el equipo emplea mucho tiempo defendiéndose de ataques personales y al mismo tiempo pierde tiempo valioso para discutir aspectos relacionados con la tarea. Por último, el conflicto emocional genera insatisfacción en el equipo, disminuye el nivel de participación de los miembros en la toma de decisiones y por ende induce a un mal desempeño (Amason, 1996; Jehn, 1994 y 1995).

Por tanto, si un EADJV es diverso aumentan la probabilidad de generación de conflicto y sus posibles efectos sobre el desempeño del equipo y de la organización. Por tal motivo, en el afán de desarrollar innovaciones a través de una JV, se debe considerar que el conflicto en un EADJV no es bueno o malo en sí mismo. Se debe procurar la existencia de niveles apropiados o sanos de conflicto cognitivo que

favorezcan la creatividad y la toma de decisiones de calidad, y, al mismo tiempo, ciertas tácticas para gestionar el conflicto afectivo en el grupo (Ensley & Pearce, 2001) con el fin de evitar sus efectos negativos sobre los resultados de la JV creada para innovar.

En síntesis, la literatura examinada demuestra que si un EADJV es diverso por efectos de su composición, será beneficiado en términos de altos niveles de creatividad, mayor comprensión de los problemas, generación de mejores soluciones y decisiones, y por ende mayores posibilidades de obtener los resultados esperados (en este caso el desarrollo de estrategias innovadoras). No obstante, la propia diversidad es una espada de doble filo, que al mismo tiempo puede generar conflicto emocional, afectando negativamente los procesos sociales del equipo, generando insatisfacción, consumiendo más tiempo y neutralizando los beneficios producidos por la misma heterogeneidad.

2.1.2 *Factional Groups* y coaliciones en el EADJV e implicaciones

Hasta este punto se han analizado los efectos derivados de la composición del EADJV sobre el desempeño de la organización a partir de un análisis de los binomios Composición EAD-Resultados y Composición EAD-Innovación, con un enfoque en la diversidad demográfica presente en cualquier grupo de trabajo y equipo directivo. Sin embargo, algunos investigadores estudian aun más estos binomios en torno a ciertos tipos de organizaciones cuya naturaleza estructural hace que la composición del EAD presente ciertas particularidades (Adobor, 2004a y b; Ensley & Pearce, 2001; Hambrick *et al.*, 2001; Li & Hambrick, 2005; Pearce, 1997).

Dentro de tales organizaciones se encuentran las JV y todas aquellas compañías donde su EAD está conformado por un grupo interorganizacional, es decir, conformado por

miembros de diferentes empresas. Así, para comprender los efectos de la composición del EAD en este tipo de organizaciones, Li & Hambrick (2005) introducen el concepto de *Factional Groups* o grupos en los cuales sus miembros son representantes o delegados de un pequeño número de entidades sociales. La pertenencia a dichas entidades sociales se convierte en una demarcación demográfica dentro del grupo que puede generar la división del equipo en subgrupos o en coaliciones. Para que se pueda presentar dicha división se requieren dos condiciones según estos autores: 1) su rol como representantes es explícito, al pertenecer al grupo se les dice que actuarán como representantes de dicha entidad social, y 2) a los miembros del equipo se les pide que sean cautelosos con los miembros de la otra entidad.

Para otros autores, la pertenencia de los miembros del EADJV a diferentes entidades sociales no es la única causa de generación de facciones o subgrupos. Las coaliciones o subgrupos pueden obedecer a diferencias en los objetivos, diferentes filosofías en la toma de decisiones, al sistema de incentivos de los directivos (ligados o no al desempeño colectivo de la JV o a la *madre*), a la asimetría de poder o simplemente a la diversidad demográfica de sus miembros (Adobor, 2004b; Pearce, 1997).

En consecuencia, el EADJV bajo estudio es un prototipo de *factional groups* y tiende con alta probabilidad a la conformación de coaliciones ya que al ser una JV de control compartido se compone ordinariamente de un director general que proviene habitualmente de la compañía con mayor aporte de capital, un director general diputado perteneciente a la otra compañía y directores funcionales que reportan a estas dos estancias y que provienen de la compañía que sea más fuerte en dicha actividad funcional (Hambrick *et al.*, 2001; Li *et al.*, 1999). Bajo este panorama, el EADJV asumirá los efectos que esta

característica pudiera tener sobre sus procesos, su desempeño y el de su organización.

En términos generales, a partir del estudio realizado se pueden identificar tres implicaciones para el desempeño, derivadas de las facciones y de las consideraciones necesarias para entender los posibles efectos del EADJV sobre la estrategia innovadora de sus compañías *madre*.

En primer lugar, los miembros del equipo de alta dirección pueden estar más identificados con sus matrices que con la JV, por lo cual pueden actuar formando coaliciones o subgrupos que representen los intereses de las matrices y no los de la JV. Por consiguiente, afectando el nivel de compromiso y aumentando la mutua desconfianza (Li & Hambrick, 2005; Pearce, 1997; ShenkarZeira, 1992).

En segundo lugar, la comunicación se afecta por la participación de subgrupos bien demarcados (Pearce, 1997). Cuando hay intercambio real entre estos, suele estar caracterizado por contraargumentaciones y cierto nivel de hostilidad y desconfianza (Alderfer & Smith, 1982; Li & Hambrick, 2005; Schein, 1980; Vredenburg & Maurer, 1984).

En tercer lugar, y como consecuencia de las anteriores implicaciones, la presencia de facciones o coaliciones en un EADJV es un potencial generador de desintegración del comportamiento (Hambrick *et al.*, 2001; Li & Hambrick, 2005). Para entender este efecto se necesita comprender primero el concepto de Integración del Comportamiento propuesto por Hambrick (1994). *Behavioral Integration*, según su denominación original, es un *metaconstructo* que busca interrelacionar tres elementos básicos de los procesos de un EAD: 1) el nivel de comportamiento colaborativo, 2) la cantidad y calidad de información intercambiada y 3) el énfasis en la toma de decisiones conjunta (Simsek *et al.*, 2005).

Hambrick (1994) considera que el nivel de integración del comportamiento es un atributo de los EAD, con el cual se mide el grado de integración colectiva del equipo o grupo. Este concepto es fundamental para comprender, mediante el análisis de sus procesos sociales (comportamiento colaborativo) y los relacionados con la tarea (calidad y cantidad de información, toma de decisiones conjuntas), la dinámica y efectividad que puede alcanzar el equipo en su construcción de decisiones estratégicas.

Ahora bien, el nivel de integración interna del EAD se ve afectado por el ejercicio de las coaliciones, producto de la diversidad demográfica entre sus miembros (Hambrick *et al.*, 2001; Li & Hambrick, 2005). Según estos autores, dicha composición, a la par que reporta los beneficios del conflicto cognitivo —diferentes percepciones, información e interpretación—, cuando se exceden dichos límites, se propicia el conflicto emocional, el distanciamiento entre los miembros del EADJV, la falta de comunicación y finalmente una desintegración del comportamiento (Hambrick *et al.*, 2001). Se crea, así, una espiral de problemas al interior del equipo que llevan a afectar el desempeño de la JV y, a su vez, tienden a convertirse en incompatibilidades entre las compañías *madres* (Hambrick *et al.*, 2001).

De esta manera, la conformación de un *factional group* genera un conflicto emocional que a su vez repercute sobre la *integración del comportamiento* del EADJV y, por consiguiente, impacta negativamente en cuanto a la decisión estratégica y el desempeño del grupo (Li & Hambrick, 2005).

2.1.3 Presencia de *faultlines* en el EADJV e implicaciones sobre el desempeño

La visión de los efectos de la composición del EADJV sobre el desempeño de la organización estaría incompleta sin considerar la presencia de las *faultlines*. El término *faultlines* fue introducido

por Lau y Murnighan (1998) como una nueva variable a valorar para la comprensión de la diversidad en los equipos organizativos. En esta dirección, los autores proponen que es necesario ir más allá de considerar exclusivamente las características individuales de los miembros del EAD, y lanzarse a investigar los efectos que producen múltiples características y sus interrelaciones. Con este objetivo, plantean que en un equipo de trabajo diverso se presentan líneas hipotéticas o *faultlines* que lo dividen en subgrupos de acuerdo a uno o más atributos demográficos o no demográficos. Por ejemplo, el género puede dividir al grupo en mujeres y hombres.

La fortaleza de estas *faultlines* depende de tres factores de la composición del equipo: 1) el número de atributos individuales que presenten los miembros, 2) su nivel de alineación, y 3) el número potencial de subgrupos homogéneos que se puedan crear (Lau & Murnighan, 1998). Así, una *faultline* es fuerte cuando los miembros de un subgrupo presentan similitud en varias características a la vez; y es débil, cuando los atributos no están alineados y se pueden formar más subgrupos. Por ejemplo, el género puede dividir al grupo en mujeres y hombres, pero si las mujeres son homogéneas en edad y raza, este subgrupo se hace más compacto y la *faultline* o distanciamiento con respecto al grupo de hombres se incrementa (Li & Hambrick, 2005).

Esta situación particular, la presencia de *faultlines*, puede encontrarse fácilmente en un EADJV debido a su carácter diverso y por ser un grupo de trabajo. Sin embargo, en el contexto de una JV, las *faultlines* adquieren una comprensión específica además de aquella derivada de la diversidad demográfica. En el EADJV, la pertenencia explícita de miembros de diferentes organizaciones genera una *faultline* o *factional faultline* ya predeterminada que desde un inicio forja una plataforma para la diferenciación,

posible división y distanciamiento de los miembros del equipo (Li & Hambrick, 2005). Este nivel de disyunción en el EADJV se hace más grande, se amplía y crece cuando las dos facciones difieren significativamente en sus características demográficas (Li & Hambrick, 2005). En otras palabras, el hecho que un EADJV sea diverso y al mismo tiempo existan coaliciones derivadas de su composición interorganizacional hace que crezca la distancia entre sus miembros o que sus *faultlines* sean cada vez más fuertes.

Bajo este panorama, ¿qué efectos podrían producir las *faultlines* fuertes en el EADJV y en su intención de desarrollar estrategias innovadoras? Interpretando a Lau y Murnighan (1998), la principal repercusión de la presencia de *faultlines* fuertes en el EADJV es la creación y fortalecimiento de subgrupos. Estos abren las posibilidades de distanciamiento, de influencia política, coaliciones y conflicto emocional entre los miembros con sus consecuentes implicaciones sobre los procesos grupales y el desempeño. Adicionalmente, si bien en el EADJV las *faultlines* provienen en parte de la diversidad en la composición, no favorecen de manera tan positiva a la creatividad y el proceso de toma de decisiones, como lo haría la heterogeneidad demográfica por sí sola (Lau & Murnighan, 1998). Al facilitar la creación de subgrupos dentro del equipo, crece la posibilidad de conflicto emocional, se dificulta la comunicación, el entendimiento y el consenso necesarios para aprovechar los beneficios del conflicto cognitivo.

En términos generales, la presencia de *faultlines* es un elemento derivado de la composición del EAD que podría tener implicaciones negativas para el desarrollo de la estrategia innovadora de la JV, especialmente en su influencia sobre los procesos sociales (como la comunicación, la cohesión, la colaboración) y consecuentemente sobre el resultado de la gestión.

Con la anterior descripción y análisis de la presencia de *faultlines* en el equipo de alta dirección de una JV, finaliza la primera parte de este apartado, donde se pretendía comprender la manera como su composición (entendida en términos de diversidad demográfica, *factional groups* y *faultlines*) podría afectar el desempeño o propósito de desarrollar las estrategias innovadoras de sus compañías *madres*. En general, hasta aquí se puede concluir que un EADJV en sus propósitos innovadores se verá afectado positivamente por el conflicto cognitivo, la creatividad y el deseo de cambio y riesgo que puedan generar la diversidad demográfica de sus miembros. Pero al mismo tiempo, esta diversidad y la presencia de *faultlines* y de coaliciones (generadas por ser un grupo interorganizacional) permiten la generación de conflicto emocional que afecta negativamente sus procesos sociales, su nivel de integración y cooperación, y en consecuencia su desempeño y el de su organización.

Complementando la descripción e implicaciones de la composición del EADJV, se describen a continuación las características de su labor directiva, como el otro elemento clave para comprender el papel y las implicaciones que podría tener esta unidad de decisión en la consecución de los objetivos y estrategias innovadoras de aquellas compañías que se inclinan por un acuerdo de cooperación como la JV.

2.2 Características del trabajo directivo en una *Joint Venture*

Como se describió más arriba, la composición de un equipo directivo de una JV se puede clasificar como un grupo interorganizacional o grupo compuesto por miembros que representan a diferentes compañías y cuyo comportamiento está determinado por el conjunto de expectativas de las mismas (Adobor, 2004a). En consecuencia, el EADJV no solo debe administrar el día a día de la alianza

como cualquier grupo de directores, sino que también tiene la labor de gestionar la relación con las compañías *madres*, prestar atención a sus exigencias, tratar de construir consenso y consolidar una sola estrategia a partir de los diversos objetivos de cada firma (Adobor, 2004b). Las anteriores características, propias de la naturaleza de las JV, sugieren de alguna manera que este tipo de organizaciones es más difícil de gestionar. Por ello, del conocimiento de los roles que desempeña su equipo directivo puede depender la ejecución con éxito de la estrategia de innovación a través de un acuerdo de cooperación como el estudiado aquí.

Para identificar el trabajo directivo en una *Joint Venture* se han aplicado diversidad de enfoques. Por ejemplo, Adobor (2004a y b) ve el EADJV desde la perspectiva de recursos humanos y a partir de allí determina las competencias que deberían tener sus miembros y los factores que afectan su desempeño. Li *et al.* (1999), por su lado, adoptan la corriente de la *Upper Echelon* y definen el trabajo del EAD en las *Joint Ventures* Chinas en términos de su composición, procesos, estructura, incentivos y las características del director general o CEO. Por su parte, Pearce (1997) se acoge a la teoría de los costos de transacción para determinar el trabajo directivo en términos de las actividades de negociación e influencia de los miembros del EADJV.

Finalmente, Shenkar & Zeira (1992) toman las teorías del conflicto y ambigüedad de roles para explicar la complejidad que caracteriza a este equipo directivo. Integrando dicha diversidad de enfoques, se podría sintetizar, entonces, que el trabajo de la alta dirección en una JV se caracteriza por la interdependencia, la complejidad, la ambigüedad, el conflicto de roles, un campo de acción restringido, un alto grado de control externo y una constante actividad negociadora e influencia política.

2.2.1 Interdependencia

La interdependencia existe cuando dos unidades se someten la una a la otra a nivel de recursos con el fin de lograr los objetivos individuales (Pearce, 1997), o cuando el proceso de una unidad requiere insumos de otra (Li & Hambrick, 2005). Según esta conceptualización, en una JV existe interdependencia en una doble vía: por un lado, las compañías *madres* dependen del desempeño de la JV para alcanzar propósitos específicos, en este caso el desarrollo de estrategias innovadoras. Por otra parte, la JV está subordinada a su compañía *madre* a nivel de recursos y tecnologías (Li & Hambrick, 2005; Pearce, 1997). En esta última vía, el EADJV de control compartido se caracteriza por una alta interdependencia de la tarea ya que sus miembros: 1) están sujetos a los recursos de las compañías *madres*, 2) sus decisiones deben ser consultadas con las casas matrices, y 3) su labor o tarea depende de los otros miembros del equipo ya que cada uno representa el conocimiento, recurso y poder de la otra compañía.

2.2.2 Complejidad

La complejidad en la labor del EADJV se encuentra más relacionada con el objetivo y la tarea. Dentro de esta perspectiva, la complejidad hace referencia al grado en el cual el directivo tiene la posibilidad de conocer todas las alternativas para resolver asuntos relacionados con la tarea o la existencia de gran variedad de consecuencias como resultado de la misma (Adobor, 2004b). Bajo esta definición, se puede extraer de la literatura que la tarea en el EADJV es compleja y difícil por las siguientes razones: 1) la existencia de una alta interdependencia de la tarea (al aliarse para compartir recursos) y por ende tener que responder a varios entes de control, varios objetivos y varias expectativas (Adobor, 2004a); 2) la necesidad de contar con miembros que dominen varias tareas simultáneamente como la dirección, producción, las relaciones y consenso entre

empresas matrices (Adobor, 2004b); 3) el choque de objetivos de las compañías *madres* y la JV. Algunas veces, para el EADJV el conseguir los objetivos de la organización puede entrar en conflicto con otras metas del equipo o de las sedes centrales (Adobor, 2004a); 4) la dirección compartida entre dos compañías, lo cual genera diversidad de intereses y conflicto ya que pocas veces uno de los grupos tiene un mandato formal para controlar unilateralmente la JV (Salk & Brannen, 2000); 5) la información llega al equipo desde dos fuentes diferentes. Algunos investigadores sugieren que la variedad de fuentes de información incrementa la complejidad de la tarea (Steinmann, 1976); 6) el entorno incierto que rodea a la JV, especialmente si esta se encuentra desarrollando innovaciones de alta tecnología (Adobor, 2004a).

2.2.3 Ambigüedad

La ambigüedad en el trabajo directivo puede ser entendida como la falta de información para desempeñar adecuadamente la tarea (Li *et al.*, 1999; Schaan & Beamish, 1988). En una *Joint Venture*, el EAD enfrenta una ambigüedad considerable debido a que las compañías *madres* no proporcionan toda la información necesaria para tomar decisiones, o muchas veces esa información es contradictoria dada la diversidad de objetivos de cada compañía (Shenkar & Zeira, 1992). Un ejemplo de dicha ambigüedad es el contrato de formación de la JV. Pearce (1997) argumenta que gran parte de los contratos de JV están incompletos en cuanto a las cláusulas que determinan la responsabilidad, nivel de poder, objetivos, formas de resolver conflictos, etc.. Esto conlleva una falta de claridad en las funciones y alcance de los miembros del EADJV, así como a una constante actividad negociadora, la cual será detallada más adelante.

2.2.4 Conflicto de roles

Mientras que la ambigüedad descrita se refiere a la falta de claridad o información respecto a

las funciones, objetivos y autoridad del EADJV, entre otros, el conflicto de roles se define como una situación en la cual las prioridades o funciones de un miembro del equipo entran en contradicción con otro u otros coequiperos (Shenkar & Zeira, 1992). Varios autores plantean que la ambigüedad de información en cuanto a sus funciones y la diversidad de perspectivas de las compañías *madres* son las principales causas del conflicto de roles en un EADJV (Li *et al.*, 1999; Shenkar & Zeira, 1992). En algunas ocasiones, el EADJV no tiene claro quién es la cabeza y muchas veces eligen dos personas de cada compañía *madre* para dirigir la JV, quienes cumplen las mismas funciones con nombres diferentes y comparten la misma autoridad, configurando, de esta forma, un conflicto de roles (Li *et al.*, 1999). En otras situaciones, los directivos de una JV no cuentan con una descripción clara de su papel debido a la ambigüedad de su trabajo creándose así diferencias entre los miembros, pues cada cual busca cumplir por su lado los objetivos propuestos haciéndolo de diferente manera (Adobor, 2004b).

2.2.5 Campo de acción restringido

Si bien esta característica es poco mencionada en la literatura, es importante porque describe el alcance en términos de rol y funciones que pueden tener los miembros del EADJV. Cuando Li y Hambrick (2005) se refieren a que las JV son empresas con un campo de acción restringido quieren expresar que generalmente son sociedades con tareas muy específicas ya que tienen contractualmente definidos sus productos, mercados, tecnologías, materias primas y políticas. Con base en ello puede inferirse que el EADJV tiene muy pocas decisiones estratégicas y su enfoque se torna más operativo.

2.2.6 Alto grado de control externo

En línea con lo descrito, las tareas del EADJV están ampliamente controladas por las

compañías matrices para garantizar sus intereses, pues las JV forman parte de la estrategia innovadora y competitiva de esas empresas. En términos de Geringer y Hebert (1989), el control en las JV se puede entender en tres dimensiones: actividades, cantidad y mecanismos. La primera comprende aquellas actividades que son controladas en la JV. Se ha demostrado que las *madres* tienden a controlar actividades estratégicas de la JV más que la JV en su totalidad, especialmente aquellas actividades que perciben como críticas. La segunda dimensión está relacionada con la cantidad de control que ejercen sobre el EADJV; se estima que esta es elevada dados los intereses estratégicos en la JV. Por último, podría argumentarse que el control del EADJV es alto en cuanto a la cantidad de mecanismos utilizados para vigilarlo. Con el fin de garantizar sus intereses, las compañías *madres* aplican el control a través de auditorías especiales, comités, juntas directivas, sistemas formales de planificación, políticas predeterminadas de personal, límites a la autonomía y reportes extraordinarios, entre otros (Pearce, 1997).

2.2.7 Constante actividad negociadora e influencia política

Estas dos características del trabajo directivo en una JV son ampliamente tratadas por Pearce (1997) al explicar el desempeño de una JV a partir de la teoría de costes de transacción.

Frente a la negociación, este autor la define como el conjunto de actividades que debe desarrollar el EADJV para completar o concluir el acuerdo contractual de la JV. Esta definición asume que el contrato de constitución de la JV generalmente está incompleto, bien sea porque ciertas cláusulas son consideradas de manera parcial o porque no han sido incluidas. Esta constante actividad negociadora, argumenta Pearce (1997), es el resultado de dos elementos

naturales en la JV. El primero es la ambigüedad. Según él, cuando el EADJV no tiene claro los objetivos, existe falta de comunicación y las partes se reservan cierta información privada, se incrementa la ambigüedad y por ende la necesidad de los miembros del EADJV de negociar y definir concretamente las situaciones. La segunda causa de la actividad negociadora en el EADJV es el contrato de constitución de la JV. Este investigador propone que el EADJV se encuentra expuesto a dos formas de actividad negociadora con respecto al contrato: 1) renegociar los términos y condiciones del mismo para ajustarlo a los cambios del entorno y a circunstancias no previstas durante el proceso de formación, y 2) mantener y negociar las salvaguardias que van imponiendo las compañías *madres* para asegurarse que la otra parte no tome ventaja y cumpla su compromiso. Lo anterior, sumado a la ambigüedad e interdependencia, expone al EADJV a emplear gran parte de su tiempo en negociar interna y externamente sus decisiones y funciones.

Con respecto a la influencia política, Pearce (1997) la define como el conjunto de actividades que realizan los individuos para influenciar a los demás en el proceso de toma de decisiones.

Bajo esta conceptualización, Pearce (1997) considera que el EADJV experimenta una elevada influencia política derivada del faccionalismo y la interdependencia de la tarea. Al existir los subgrupos dentro del EADJV, concurrirán desacuerdos y sus miembros tenderán a buscar tácticas políticas para convencer a los demás de inclinarse hacia sus intereses. Sin embargo, esta relación faccionalismo-influencia política se vería mitigada por el nivel de interdependencia de la tarea. Sintetizando a Pearce (1997): cuando existe una baja interdependencia de la tarea entre los miembros del EADJV, estos tienen menos oportunidad de interactuar y menos necesidad de influenciarse políticamente a pesar de estar subdivididos.

Hasta este punto, se ha abordado el binomio EAD-JV mediante una descripción de las características más relevantes de su labor directiva. No obstante, para cumplir el objetivo de esta revisión y completar el análisis del trinomio EAD-JV-Innovación, es necesario considerar las implicaciones positivas y negativas que tiene dicha caracterización en los resultados de la JV y, por ende, en el desarrollo de la estrategia innovadora de las compañías *madres*. Para tal estudio se parte, entonces, de un EADJV cuyas características confluyen en un alto nivel de complejidad (Adobor, 2004b). En otras palabras, si la tarea es compleja, es de esperarse que la evolución de la JV sea más complicada y difícil.

Son escasas las referencias frente a las *implicaciones positivas* que pueden tener dichas características sobre la consecución de resultados por parte del EADJV. Sin embargo, podría suponerse que la interdependencia con las compañías *madres* garantiza de cierta manera el acceso a los recursos, tecnologías, capital humano y *know-how* necesarios para efectuar con éxito la innovación. Se considera también el riesgo que asume al no controlar directamente el acceso a dichos recursos.

Otro efecto positivo se podría derivar del elevado nivel de control al que es sometido el EADJV (Geringer & Hebert, 1989). De una parte, garantiza de ese modo que los resultados (innovación) se efectúen de acuerdo a los parámetros de las compañías *madres*. Por otra, el control es un mecanismo para minimizar los riesgos derivados de la coordinación conjunta, los conflictos potenciales entre el EADJV y los costos transaccionales, dándole estabilidad así a la JV.

En relación con las *implicaciones negativas*, se percibe que dichas características afectan a ciertos procesos del equipo y lo conducen a desmejorar su desempeño y resultados en

la JV. Por ejemplo, Pearce (1997) considera que en un EADJV el proceso de toma de decisiones es complejo y de baja calidad debido a las actividades de negociación y de influencia política que mantienen sus miembros, pues reducen el tiempo para tomar decisiones, el número de alternativas a analizar, la calidad de las mismas, limitan el intercambio de información, el grado de consenso, aceptación y compromiso. Además, la necesidad de influenciar políticamente a los demás miembros da origen a un “comportamiento político” que, en el caso de las JV, va acompañado de tácticas de influencia poco saludables y honestas. Como bien lo explica el autor, la presencia de coaliciones en las JV refleja el uso de tácticas de influencia política “dura”, con las cuales se produce un uso del poder impersonal y manipulador. Este tipo de tácticas generalmente producen inconformidades y poco compromiso por parte del EADJV, afectando indirectamente sus procesos.

Por otro lado, el conflicto de roles y la complejidad pueden afectar la colaboración y comunicación tan necesarias entre los miembros del EADJV, dada su interdependencia de tareas, originando así contradicciones entre ellos. Por último, la falta de autonomía, el campo de acción restringido, la ambigüedad y la interdependencia someten al EADJV a un estrés constante (Adobor, 2004a) y pueden generar frustración y desmotivación al controlar parcialmente los resultados de la organización que gestionan. En un equipo desmotivado se reduce el nivel de compromiso y se facilita que el conflicto cognitivo se convierta en afectivo con las consecuencias sobre el desempeño mencionadas en el apartado anterior.

En síntesis, la naturaleza estructural y el propósito de creación de una JV hacen de la labor directiva un trabajo complejo y difícil que se caracteriza por la interdependencia, la ambigüedad, el conflicto de roles, un campo

de acción restringido y controlado, la alta influencia política y la actividad negociadora. Tal complejidad puede tener más implicaciones negativas que positivas en los resultados (innovación) como consecuencia de las decisiones de su EAD. Por tanto, es relevante tener en cuenta que una iniciativa innovadora a través de una JV tendrá implicaciones derivadas de la composición y las características del trabajo directivo, y que de su gestión adecuada dependerá la consecución de aquellos objetivos estratégicos establecidos a través de los acuerdos de cooperación.

No obstante, ¿cómo se podrían gestionar la composición y las características de la labor directiva en un EADJV? En el siguiente apartado se describen algunos factores del EADJV que, de acuerdo con la literatura estudiada, podrían ayudar a mitigar los efectos de estos dos elementos y contribuir directamente a mejorar el desempeño de la JV.

3. Factores mitigadores de efectos producidos por la composición y características de la labor directiva en un EADJV

La complejidad de la tarea y los efectos de la composición descritos hacen de la dinámica del EADJV una materia de especial atención para poder garantizar el adecuado funcionamiento de una JV. Algunos factores como las dinámicas de grupo, las políticas de recursos humanos y situaciones generadas por dichos procesos han sido mostrados en la literatura como mediadores en la relación entre la composición del EAD y el desempeño (Amason, 1996; Knight *et al.*, 1999; Smith *et al.*, 1994;). Estos factores han sido identificados como elementos de gran utilidad para sobrellevar los problemas derivados de la composición, la diversidad y las características de la labor directiva en un EADJV. Al mismo tiempo, permiten que el equipo funcione correctamente y se garantice su desempeño (Hambrick, 1994; Simsek *et al.*, 2005).

De acuerdo con los autores consultados, en los binomios Composición EAD-Resultados, Composición EADJV-Resultados y Labor Directiva-EADJV se encuentra que la cohesión, el control, los procesos de acuerdo (consenso), así como los de gestión del conflicto, los sistemas de compensación e incentivos, y la integración del comportamiento son algunas de las actividades de grupo, políticas o prácticas que podrían actuar como mecanismos mitigadores de los efectos de la composición y las características de la labor directiva en un EAD o EADJV sobre los resultados de la organización.

A continuación se efectúa una descripción general del papel mitigador de cada uno de esos factores que contribuyen al desempeño de la JV, y por ende, al desarrollo de la estrategia innovadora para la cual fue constituida.

3.1 Cohesión

La cohesión en un equipo o grupo organizativo demuestra el grado en que sus miembros se atraen, sienten empatía y comparten ideales (O'Reilly *et al.*, 1989). La cohesión es una situación o estado que se puede presentar en cualquier equipo organizativo como resultado de diferentes procesos o resultar como consecuencia de la existencia de determinados grados de diversidad u homogeneidad dentro del grupo de alta dirección (Camelo *et al.*, 2005). Si bien se ha argumentado que la cohesión en el equipo se ve favorecida por la homogeneidad, dado que las personas tienden a confiar más en aquellos que consideran similares (Boone *et al.*, 2004), en un EADJV (que es diverso) este factor juega un papel muy importante para facilitar su dinámica y el desempeño de la JV.

Es así como, en primer lugar, la cohesión permite sobrellevar en un EADJV los inconvenientes derivados de la interdependencia de la tarea (Hambrick, 1994). Como se señaló antes, en un equipo de este tipo la tarea es interdependiente porque se comparten recursos y tecnologías

entre las partes. Como consecuencia de dicha interdependencia, si los grupos no trabajan colectivamente y cohesionados tenderán a ser poco efectivos (Ensley & Pearce, 2001).

En segundo lugar, algunos investigadores argumentan y comprueban que el nivel de cohesión del EAD ayuda a mitigar su nivel de conflicto afectivo. Para Ensley y Pearce (2001) y Ensley *et al.* (2002), la cohesión afecta el conflicto cognitivo y afectivo y estos, a su vez, impactan la forma de compartir el conocimiento estratégico fundamental para la toma de decisiones y el desempeño de las JV. Para los autores mencionados, los miembros de un equipo cohesionado pueden estar en desacuerdo (conflicto cognitivo), pero si existe cohesión habrá menos probabilidad de tomarse esos desacuerdos personalmente y mejores condiciones para evitar la aparición de diferencias afectivas.

En tercer lugar, cuando un equipo presenta empatía entre sus miembros se dificulta el distanciamiento (*faultlines*) derivado de su diversidad demográfica y de su condición de *factional group*; eso permite que fluyan la comunicación y los beneficios del conflicto cognitivo. Bajo esta perspectiva, Lau y Murnighan (1998) proponen que la cohesión se puede impulsar por medio de fuerzas externas como la imposición de fechas límites sobre resultados grupales. Ello, a su vez, hace que los miembros del equipo desvíen su atención en el subgrupo, se concentren en el grupo como un todo y disminuyan el impacto de los *faultlines*.

Por último, el EADJV lleva a cabo una labor compleja y afronta un elevado potencial de conflicto afectivo, situaciones que podrían motivar la desertión por parte de sus miembros. Frente a esa situación, la cohesión es un factor clave para satisfacer a los miembros del equipo y evitar el abandono (O'Reilly *et al.*, 1989). Al mismo tiempo, eleva el grado de compromiso y pertenencia al equipo (Piper *et al.*, 1983).

No obstante lo enunciado, cabe resaltar que el exceso de cohesión puede generar mucho consenso y escasez de ideas renovadoras, lo que afectaría las iniciativas de cambio.

Los autores consultados coinciden en plantear que la cohesión mitiga los impactos de la interdependencia y complejidad de la tarea, las *faultlines* y el conflicto afectivo. De esta manera se podría explicar entonces cómo el factor grupal es fundamental para el adecuado desarrollo del EADJV y, por ende, para la consecución de las estrategias innovadoras de sus compañías *madres*.

3.2 Compromiso

De la misma manera que la cohesión, cuando el ambiente de trabajo se torna complejo, conflictivo y ambiguo, el compromiso puede actuar como un factor que facilita el sobreponerse a estas condiciones y motivar a los miembros del EADJV a continuar con su labor. Habrían dos formas en las que el compromiso actuaría como un factor mitigador de los efectos de la composición y las características de la labor directiva en una JV.

En primer lugar, para que cualquier equipo funcione es necesario que sus miembros sientan un compromiso frente a la organización para la cual trabajan. En otras palabras, que crean y acepten los valores y objetivos de la organización, así como el deseo de trabajar por la misma y mantener la pertenencia (Johnson *et al.*, 2002). En un EADJV se requiere de manera equilibrada una doble dimensión de compromiso organizativo, tanto para con la JV para con la compañía *madre*. Sin embargo, frente al grado de compromiso del EADJV se han encontrado varios hallazgos contradictorios. Algunos estudiosos consideran que los miembros del EADJV presentan mayor nivel de compromiso frente a la compañía *madre* porque su estatus de pertenencia y representación de la misma es explícito y se mantiene en el equipo (Hambrick

et al., 2001; Li & Hambrick, 2005). Es decir, son invitados a defender los intereses de la compañía *madre* por encima de los intereses de la JV, sumado a que sus incentivos están ligados al desempeño con relación a su organización de origen (Pearce, 1997).

En segundo lugar, Johnson *et al.* (2002) encontraron que en 51 EAD de JV internacionales sus miembros presentaban una afiliación más fuerte hacia la nueva organización. Una inclinación tal hacia la compañía *madre* o hacia la JV tendría un efecto disímil del compromiso hacia el trabajo del equipo y con respecto a su aporte en el desempeño de la JV para innovar. En consecuencia, un nivel de compromiso elevado hacia la sede central del miembro garantizaría que el EADJV realice importantes esfuerzos por conseguir el desarrollo efectivo de la estrategia innovadora, a pesar de las dificultades que presente su labor. Pero al mismo tiempo, la inclinación excesiva hacia los intereses de la firma matriz podría generar cierto abandono de los objetivos de equipo en la JV y afectar su desempeño.

De igual modo, un excesivo compromiso frente a la JV puede desviar la intención de los miembros del EADJV para colaborar y alinearse con los intereses de las compañías *madres*, lo cual afectaría la relación con estas y sería perjudicial para el desempeño dada la interdependencia de tarea. Frente a esta situación, Johnson *et al.* (2002) consideran que el compromiso para con la compañía *madre* se podría fomentar si los miembros del EADJV perciben que el proceso de decisión es justo, aun bajo condiciones de poco control del EAD sobre las decisiones fundamentales de la JV. En otras palabras, estos investigadores asumen que el EADJV tiene poco control sobre el proceso de toma de decisiones y, aun bajo estas circunstancias, las casas matrices podrían elevar el nivel de compromiso del EADJV demostrando que el proceso es justo y benéfico para todos. Así, si las compañías *madres* prestan atención sobre

el cómo y cuán justos son los procesos de decisión, podrían encontrar formas de asegurar el cumplimiento de sus intereses a través de un mayor compromiso de su EAD y garantizar la consecución de sus objetivos.

En circunstancias tales como las expuestas, el compromiso actúa como factor mitigador siempre y cuando se presente a favor de las casas matrices y al mismo tiempo frente a la JV. Pero es necesario también, complementando el mecanismo anterior, que esa actitud se transforme en un compromiso hacia la innovación.

Si trabajar para una JV se convierte en una empresa complicada y difícil para el directivo, un fuerte compromiso hacia la innovación puede actuar como elemento motivador para mantenerse. En tal sentido, Daellenbach *et al.* (1999) plantean que la composición demográfica juega un papel fundamental a la hora de determinar el nivel de compromiso hacia la innovación, especialmente en términos de diversidad relacionada con la tarea (la experiencia en la industria y en la empresa, la experiencia funcional y el bagaje educativo). De esta manera se puede concluir que el compromiso en el EADJV puede actuar como un medio de motivación para promover el trabajo y la permanencia de los miembros. Será benéfico para el desarrollo de la estrategia innovadora siempre y cuando se fomente en términos de una afiliación a las compañías *madres*, la JV y la innovación simultáneamente.

3.3 Control

Sobre los procesos de control en el EADJV, la literatura revisada se concentra en describir cómo se efectúa el control por parte de las compañías *madres*, más que como factor mitigador de los efectos sobre el desempeño que generan las características del EAD. Sin embargo, Geringer y Hebert (1989) señalan que el control es un mecanismo para minimizar los

riesgos derivados de la coordinación conjunta y la interdependencia, para reducir los conflictos potenciales entre los miembros del EADJV y disminuir los costos transaccionales derivados de la alta influencia política y las actividades de negociación. Por consiguiente, para estabilizar la JV. Por lo demás, el control externo que ejercen las casas matrices es una forma de garantizar que la innovación se cumpla de acuerdo a los intereses y especificaciones pactadas, a pesar de la complejidad, ambigüedad y conflicto generados al interior del EADJV.

No obstante, la cuestión es contradictoria. Si bien el control sería beneficioso para el desempeño, otros autores señalan que la presencia excesiva de control podría resultar en cierto modo perjudicial. Camelo y Valle (2005) argumentan en esa dirección que un EAD heterogéneo, como es el caso del EADJV, necesita mecanismos de control más severos, lo que desaceleraría los procesos de información y de toma de decisiones, repercutiendo finalmente en la capacidad de respuesta y rapidez de la organización. De esta manera, el control se identifica como factor mitigador de los efectos de las características del EADJV al reducir las posibilidades de conflicto y descoordinación, y al mismo tiempo al servir como medio para garantizar la consecución de la estrategia innovadora de acuerdo a los requerimientos de las compañías *madres*. Lo anterior, sin olvidar los problemas de pérdida de eficiencia en tiempo que puede generar al efectuarse de una manera excesiva.

3.4 Procesos de acuerdo

Los procesos de acuerdo son comportamientos que buscan fomentar el acercamiento entre los miembros de un equipo de trabajo en lo concerniente a sus decisiones. En el caso de un equipo directivo podría enfocarse hacia la estrategia organizativa o consenso estratégico (Knight *et al.*, 1999). El debate, la comprensión y el consenso son ejemplos de estos procesos

de acuerdo en los equipos de alta dirección (Camelo & Valle, 2005; Camelo *et al.*, 2005). Ahora bien, como proceso que atenúa las implicaciones de las características del equipo directivo sobre el desempeño de la JV, su papel es significativo especialmente como mediador entre la diversidad y el desempeño (Knight *et al.*, 1999). De conformidad con lo expuesto, la diversidad afecta indirectamente el desempeño del EADJV a través de la generación de conflictos. Sin embargo, cuando estos se acompañan de procesos de acuerdo se pueden disminuir los efectos negativos.

Primero, si se presentan diferencias frente a una decisión estratégica en el EADJV, y simultáneamente se buscan el sano debate y el consenso, se puede evitar la pérdida de tiempo en cuanto a la toma de decisiones al integrar la disparidad de enfoques hacia una visión consensuada, innovadora y enriquecida (Camelo & Valle, 2005; Camelo *et al.*, 2005).

En segundo lugar, un conflicto cognitivo disminuido y gestionado mediante procesos de acuerdo evita la aparición de conflictos emocionales y sus consecuentes implicaciones negativas para el desempeño del EADJV.

Tercero, estos procesos son importantes porque los miembros de un equipo confían más en las decisiones cuando son el resultado de procesos consensuados que cuando surgen de procesos conflictivos (Amason, 1996). Además de su papel mediador entre los efectos de la diversidad y el desempeño del EADJV, la presencia de procesos de acuerdo limita la necesidad de mantener una constante negociación e influencia política, actividades tradicionales de este equipo directivo, así como sus consecuentes costos transaccionales negativos para la JV (Pearce, 1997).

Por otro lado, sobre los procesos de acuerdo se ha argumentado que son útiles tanto para mitigar los efectos de la composición en el desempeño

del EADJV como para beneficiar directamente el desempeño a través del proceso de toma de decisiones y el consenso estratégico. En el caso de una JV se requiere que los miembros del EAD sean capaces de consolidar una sola estrategia para la JV a partir de la disparidad de objetivos de las compañías *madres* (Adobor, 2004b). Con este propósito, el consenso actuaría como un importante facilitador para la unificación de las exigencias de las direcciones centrales. El consenso es necesario también para lograr que dicha estrategia se implemente de manera exitosa y contribuya al desempeño (Knight *et al.*, 1999).

Amason (1996) considera que el consenso contribuye a un mejor desempeño, pues facilita la toma e implementación de las decisiones. Para él, la ejecución de las decisiones se consigue más rápidamente cuando sus miembros perciben que son acertadas al provenir de un acuerdo entre todos los miembros del equipo. Para lograr este efecto, Amason (1996) plantea también que el EAD necesita compromiso, entendimiento y aceptación frente a la decisión. Sin embargo, como sucede con factores como la cohesión, el compromiso y el control, la presencia excesiva de consenso tiene sus efectos negativos al limitar la producción de perspectivas diversas en el equipo. Se considera entonces que la presencia de procesos de acuerdo en el EADJV es fundamental para desarrollar con éxito la estrategia innovadora de las compañías *madres*, en tanto neutralice los efectos de la diversidad producida por el conflicto y favorezca el desempeño al facilitar la toma de decisiones y el consenso estratégico.

3.5 Procesos de gestión de conflicto

Como se explicó más arriba, el conflicto tiene implicaciones positivas y negativas para la efectividad del EADJV en sus objetivos innovadores. Además, se ha encontrado que no es solo la presencia de conflicto lo que afecta el desempeño del equipo, sino también

la forma como éste se maneja. Si bien dicha gestión se podría procurar a través de procesos de acuerdo, hay autores que proponen algunos mecanismos específicos para potencializar sus efectos positivos y suavizar los negativos. Frente a este tema, resulta de particular interés (para el propósito de la presente revisión) el trabajo de Chen *et al.* (2005) donde se argumenta y comprueba el papel de la administración del conflicto sobre resultados organizativos como la innovación. Si bien su estudio se concentra en 378 ejecutivos de compañías Chinas, sus argumentaciones pueden aplicarse a la gestión del conflicto en un EADJV.

En el núcleo central de trabajo, estos investigadores comprobaron que aquellos EAD que buscan una gestión cooperativa del conflicto alcanzarán altos niveles de conflicto productivo que mejorarían su efectividad y por consiguiente promoverían la innovación organizativa. En cambio, los grupos que evocan una gestión competitiva y evasiva del conflicto tienden a producir el efecto contrario. Para Chen *et al.* (2005) la administración cooperativa del conflicto consiste en que los miembros del EAD asuman el conflicto como un problema de equipo que necesita una solución común. De esta manera, las diferencias entre los miembros del equipo están presentes, pero se asumen positivamente porque permiten alcanzar el propósito del equipo y no simplemente los beneficios individuales (Camelo & Valle, 2005; Camelo *et al.*, 2005; Chen *et al.*, 2005). Así, cuando este conflicto es manejado de manera colectiva se convierte en un conflicto productivo donde los miembros intercambian tranquilamente información, reciben con mente abierta las perspectivas de los demás y tienen la certeza que los desacuerdos que se presenten permitirán lograr decisiones de calidad. Como consecuencia, los EAD que se permiten altos niveles de conflicto productivo son capaces de generar el liderazgo estratégico necesario para la innovación.

Simultáneamente, los autores mencionados resaltan que existen otras dos formas de gestión del conflicto no tan productivas para potencializar esta situación. La primera hace referencia a un manejo competitivo donde se presenta un énfasis en intereses contrapuestos, una discusión de mente cerrada y un carácter coercitivo para imponer los propósitos individuales sobre los grupales (Chen *et al.*, 2005). Estas dinámicas disminuyen la calidad de la toma de decisiones al frustrar la comunicación y al sentir que no se ha utilizado el conflicto para resolver problemas y fortalecer sus relaciones. De esta manera el conflicto se vuelve improductivo, afecta la efectividad del equipo y por ende sus iniciativas emprendedoras.

El segundo medio consiste en una gestión evasiva donde se suaviza y minimiza en lo posible la discusión. Esta situación no permite que la innovación se beneficie de la variedad de perspectivas e interpretaciones que genera la diversidad, y se dificulte su consecución.

Bajo estos planteamientos, podría señalarse que en un EADJV se pueden presentar varias formas de gestionar y mitigar los efectos del conflicto. Pero que una aproximación al conflicto de manera cooperativa favorecería la generación de un conflicto productivo que se convierte en una forma de hacer más efectivo al equipo, y esta efectividad favorece la innovación.

3.6 Políticas de compensación e incentivos

Las políticas de compensación que se manejan en el EADJV hacen referencia a las características de la estructura de indemnización y planes de carrera que se fijan para sus miembros (Li *et al.*, 1999). Las características del sistema de compensación de los directivos de la JV son consideradas de gran importancia ya que constituyen un mecanismo que afecta la naturaleza y efectividad de los procesos en este grupo (Adobor, 2004a; Hambrick, 1994; Li *et al.*, 1999; Shea & Guzzo, 1987; Pearce, 1997).

Se pueden identificar cuatro características del sistema de compensación en una JV que podrían impactar los procesos grupales al interior del equipo y, por ende, su desempeño en términos de la estrategia de innovación.

Primera. Las diferencias de pago entre directivos son fuentes generadoras de conflicto afectivo. En el caso de una JV internacional, las desigualdades salariales entre directivos extranjeros y locales generan resentimientos en los últimos (Li *et al.*, 1999), lo cual dificulta la construcción de unas relaciones constructivas y cooperativas entre los directivos.

Segunda. Hace referencia a cuál compañía se vincula o liga la remuneración del directivo. Según Pearce (1997), el sistema de compensación del EADJV está relacionado principalmente con los intereses de las compañías *madres*, y muy pocas veces con el desempeño de la JV. Cuando gran parte de la compensación del directivo se encuentra ligada al desempeño de la JV, él dispone de más intención de cooperar con los demás miembros. Sin embargo, cuando la remuneración está diseñada para premiar la consecución de los objetivos de la *madre*, los directivos se enfocan en conseguirlos y por esa vía se incrementan las *faultlines* y las diferencias entre las coaliciones (Li *et al.*, 1999). Esta situación genera una mayor disfuncionalidad del equipo cuando las casas matrices tienen objetivos divergentes (Pearce, 1997).

Tercera. En este caso, la premiación de los directivos está relacionada con el cumplimiento de objetivos individuales o grupales. A este tenor, Adobor (2004a) señala que la efectividad de la JV se puede ver mejorada si al EAD se le remunera e incentiva económicamente en términos del resultado del equipo y no tanto del resultado individual. La compensación grupal favorecería la intención de colaborar, la cohesión, el compromiso y la gestión del conflicto cooperativo (Camelo *et al.*, 2008).

Y cuarta. Tienen importancia significativa los planes de carrera como característica para comprender el impacto del sistema de compensación sobre el desempeño del EDJV. Si las oportunidades de carrera para el directivo están encaminadas hacia un mejor cargo en las compañías *madres*, el directivo muy posiblemente tendrá intenciones más fuertes de trabajar por los objetivos de la firma matriz que por los de la JV (Adobor, 2004a). Esta situación es positiva en cuanto se garantiza que el directivo intentará responder al desarrollo de la estrategia innovadora para satisfacer los intereses de la empresa central que representa. Sin embargo, puede dificultar los procesos de grupo al sobreponer los intereses particulares sobre los de la JV.

Las anteriores cuatro características ponen de manifiesto también el impacto negativo que podrían tener las políticas de compensación e incentivos sobre el desempeño. No obstante, si se estructura un sistema retributivo equitativo, y con remuneraciones y planes de carrera ligados a la actuación de la JV se podría favorecer la colaboración y el compromiso entre los miembros del EADJV. Consecuentemente, se podría utilizar el sistema de compensación como un factor mitigador de los efectos de la composición interorganizacional del EADJV sobre la consecución de la estrategia de innovación de las compañías *madres*.

A esta altura del análisis ya se han examinado algunos factores propuestos que pueden atenuar los efectos de la composición de los equipos de alta dirección de las JV y la complejidad de la tarea directiva en estas organizaciones. Sin embargo, el examen no estaría completo sino se desarrolla el concepto de Integración del Comportamiento señalado anteriormente (Hambrick, 1994; Simsek *et al.*, 2005). Si bien el propósito inicial era comprender mejor cómo los procesos del EAD podrían afectar el

desempeño, este *metaconstructo* es útil en un EADJV. Si los miembros de este tienen fuertes lazos de integración en términos de elevado nivel de colaboración, gran intercambio de información e importante cohesión para tomar las decisiones, se crea una barrera de peso para que el conflicto afectivo, la complejidad, la ambigüedad y los comportamientos políticos no ejerzan sus efectos negativos sobre el desempeño.

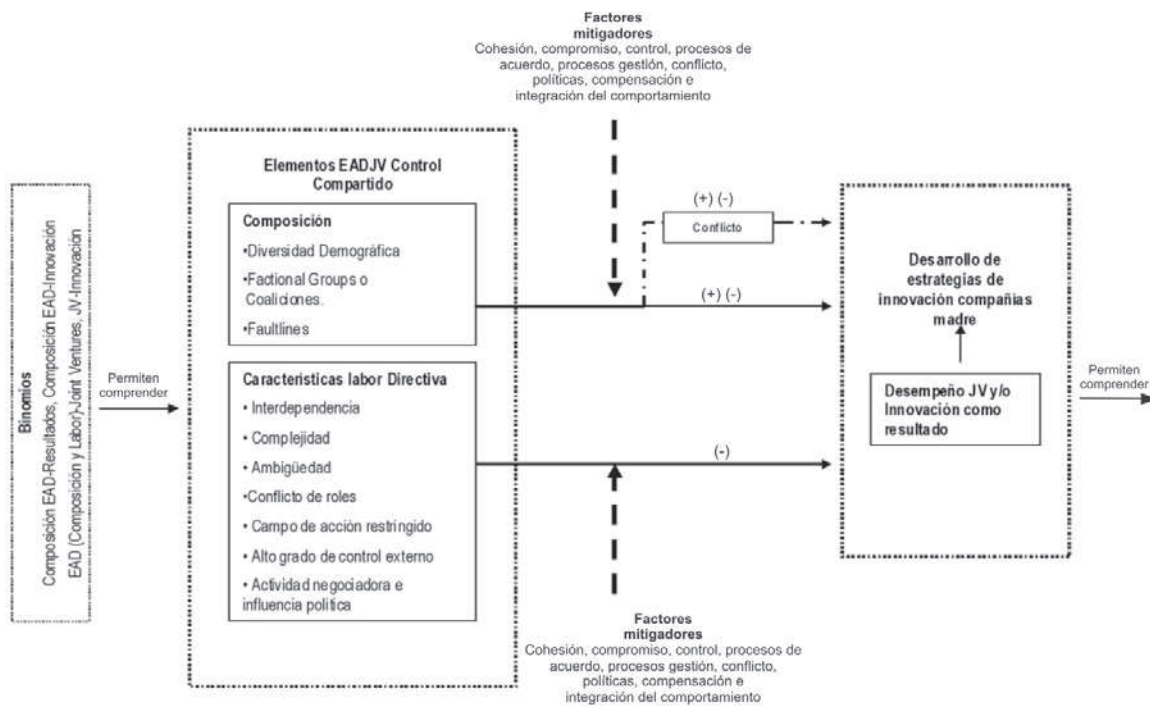
Con la inclusión del concepto de Integración del Comportamiento, finaliza el análisis de los factores de grupo que ayudan a sobrellevar las implicaciones positivas y negativas generadas por la composición y las características de la labor directiva de un EADJV sobre los objetivos innovadores de esta organización y sus compañías *madres*. Cabe resaltar, que si bien la cohesión, el compromiso, el control, los procesos de acuerdo, gestión de conflicto, la compensación y la integración del comportamiento son necesarios para mitigar los efectos del conflicto y la complejidad en el trabajo directivo, la elevada presencia de algunos de estos factores mitigadores pueden llevar al EADJV a la inercia, la falta de creatividad y, por ende, a afectar la innovación.

Una vez identificadas y estudiadas las anteriores implicaciones de la composición, las características de la labor directiva y los factores mitigadores en el EADJV sobre el desempeño, se presentan ahora las conclusiones y reflexiones generales de la presente revisión bibliográfica. Se exponen algunas recomendaciones ofrecidas por la literatura para gestionar adecuadamente las consideraciones a tener en cuenta cuando se pretende efectuar una estrategia de innovación mediante una JV. Del mismo modo, la propuesta de posibles líneas de investigación que contribuyan a la comprensión del trinomio EAD-JV-Innovación.

Conclusiones y reflexiones

Antes de poner en consideración del lector las principales reflexiones sobre el trinomio EAD-JV-Innovación, es conveniente examinar el esquema de investigación utilizado para este estudio (figura 1) y sus principales conclusiones.

Figura 1
Esquema de investigación y conclusiones



Fuente: Elaboración propia

Según la literatura seleccionada, existen investigaciones empíricas y teóricas sobre las repercusiones del EAD en los resultados organizativos, sobre la caracterización del EAD en una *Joint Venture* y sobre la comprensión de sus dinámicas y procesos. A pesar de ello, el análisis del impacto y papel del equipo de alta dirección de una *Joint Venture* sobre la innovación como resultado es insuficiente y escaso. Por tal razón, y con el ánimo de integrar estos tres conceptos –EAD, JV e Innovación–, se examinaron las relaciones que se encontraron entre ellos, bien por separado o bien en asociaciones binomiales.

Se partió de examinar la relación del binomio JV-Innovación como marco general para entender por qué las empresas deciden optar por este tipo de acuerdos de cooperación para desarrollar sus estrategias innovadoras. Se determinó, al mismo tiempo, la tipología de JV sobre la cual se iba a enfocar el trabajo. Como resultado, se obtuvo que se examinarían específicamente aquellas JV domésticas e internacionales cuyo capital y control fuera compartido por las compañías *madres*.

Seguidamente, al analizar los binomios Composición EAD-Resultados, Composición

EAD-Innovación, EAD (Composición y Labor)-*Joint Ventures* se encontró que son dos los elementos claves del EADJV que podrían impactar su desempeño o desarrollo de la estrategia innovadora de sus compañías *madres*: la composición y las características de su labor directiva. Se eligieron estas dos variables porque, de acuerdo a la *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984), las características demográficas constituyen un factor predictor de los resultados organizativos. Por lo demás, el hecho de que el EADJV bajo estudio sea un grupo interorganizacional hace que el trabajo directivo de este tipo de organizaciones sea más complejo y difícil.

A manera de conclusión se deduce, pues, que para el caso de la JV, la composición, como elemento que afecta el desempeño, podría ser entendida en términos de la diversidad demográfica, los *factional groups* y las *faultlines*. Con base en estas tres variables, la composición del EADJV tendría efectos dispares en el desarrollo de las estrategias innovadoras de sus firmas matrices. Por un lado, la afecta positivamente a través de una diversidad que favorece la creatividad, el análisis de variedad de alternativas, el conflicto cognitivo y, por tanto, una mayor calidad en la toma de decisiones para el desarrollo de estrategias de innovación. Pero, al mismo tiempo, la presencia de *faultlines* y coaliciones dividen al equipo, impulsan la presencia del conflicto emocional y afectan negativamente los procesos sociales de grupo (desintegración del comportamiento).

Frente al segundo elemento bajo estudio (características de la labor EADJV), se concluye que la labor directiva en una JV se caracteriza por la interdependencia, la complejidad, la ambigüedad, el conflicto de roles, un alto grado de control externo, gran cantidad de influencia política y un campo de acción restringido. Esta situación no favorece mucho el desempeño ya que se generan ineficiencias en los procesos de

equipo por la pérdida de tiempo, se presenta una escasa comunicación y colaboración, así como insatisfacción y alto estrés entre sus miembros. Sin embargo, algunos autores señalan que el control y la interdependencia son positivos para el desempeño del EADJV ya que garantizan el acceso a los recursos, especificaciones y capacidades necesarias para desarrollar la innovación de acuerdo a las necesidades de las compañías *madres*.

Por último, se encontró que el nivel de impacto de los dos elementos anteriores y sus variables se puede ver moderado por factores mitigadores dentro del EADJV. Dichos factores están constituidos por procesos de equipo, políticas de RRHH y situaciones que resultan como consecuencia de la heterogeneidad de los miembros: la cohesión, el compromiso, el control, el acuerdo, la gestión de conflicto y el sistema de compensación. Por ejemplo, los procesos de acuerdo limitan efectos negativos del conflicto cognitivo como la pérdida de tiempo y los conflictos emocionales. También ayudan a unificar los requerimientos de las sedes centrales en una sola estrategia. Estos factores son elementos de gran utilidad para mitigar y potencializar los efectos señalados, siempre y cuando se presenten de manera equilibrada.

Ahora bien, expuestas las conclusiones más relevantes y bajo el esquema ilustrado en la figura 1, se pueden plantear dos reflexiones principales. En primer lugar, la integración del trinomio EAD-JV-Innovación pone de manifiesto que el papel del equipo directivo en una JV es fundamental y decisivo, ya que las JV son organizaciones sin trayectoria, por lo cual requieren un grupo de directivos líderes que las forme, las defina, las guíe y tome las decisiones acertadas para que puedan alcanzar el desempeño esperado por sus compañías *madres*. El grado en que este equipo directivo pueda influenciar ese desempeño dependerá de (o podría explicarse por) su composición

demográfica y las características de su labor directiva.

En segundo lugar, la investigación arroja otra reflexión: si una empresa quiere innovar y al mismo tiempo quiere alcanzar su objetivo con bajo riesgo, compartiendo recursos, capital, experiencias y aprendizaje, encontraría una excelente alternativa en la realización de acuerdos de cooperación como las JV.

Sin embargo, se deberían considerar los efectos que tendrían sobre la ejecución exitosa de su estrategia de innovación aspectos como la complejidad del trabajo al interior del EADJV, la disparidad de consecuencias que genera su composición y los factores que mitigan o potencializan dichos resultados. Paralelamente habría que considerar que el desempeño de la JV no depende exclusivamente del EAD sino también del contexto y la estrategia sobre la cual deba moverse la organización (Hambrick *et al.*, 1996)

Es de resaltar que la literatura seleccionada no es meramente descriptiva y analítica. De ella se pueden extraer ciertas implicaciones o consideraciones para manejar los inconvenientes y ventajas que puede presentar un EADJV para la innovación. Con el propósito de mitigar los efectos producidos por las características de la labor directiva en las JV, los diversos autores proponen que la claridad en los objetivos y la estabilidad del equipo (Adobor, 2004a), el fomento de una actitud cooperativa en el CEO y la reducción de la ambigüedad con información clara y precisa (Adobor, 2004b), así como el incremento de la interdependencia de roles (Cook, 1978; Li *et al.*, 1999) son medios que ayudan a mejorar el funcionamiento del equipo y el desempeño innovador de la JV.

En relación con los efectos de la composición del equipo, la selección y entrenamiento de sus miembros juegan un papel fundamental.

Para atenuar o potencializar sus consecuencias sobre la innovación, los autores consultados proponen que los procesos de gestión humana busquen: 1) reunir cierta homogeneidad del EAD en cuanto a variables no relacionadas con la tarea (Adobor, 2004a); 2) determinar un grado de heterogeneidad de capital humano (conocimientos, habilidades, experiencias) que promueva el conflicto cognitivo (Adobor, 2004a; Lee & Park, 2006); 3) introducir miembros con experiencia en la empresa y en la industria (Li & Hambrick, 2005); 4) administrar los efectos de los *fractional groups* desarrollando habilidades políticas sanas, una mayor exposición internacional, manejo de diferencias culturales y fomentando la cooperación, entre otras alternativas (Adobor, 2004b; Li & Hambrick, 2005); 5) crear sistemas de compensación e incentivos en el EAD relacionados con el desempeño colectivo y de la JV (Adobor, 2004ab; Li *et al.*, 1999); 6) promover una cultura para la JV como resultado de la mezcla de las influencias de las casas matrices (Adobor, 2004b), y 7) mejorar las habilidades de los miembros relacionadas con los procesos de equipo (escucha, colaboración, diplomacia, idiomas) (Li *et al.*, 1999).

No obstante lo expuesto, la revisión bibliográfica realizada revela de cierta manera que el trinomio EAD-JV-Innovación requiere ampliación teórica y empírica que esté más allá de las reflexiones que puedan extraerse de investigaciones parciales sobre JV, Innovación y EAD. Es claro que hasta ahora, en relación con este trinomio, las investigaciones llevadas a cabo hasta ahora se han concentrado en explicar, con mayor fuerza, la composición, características y procesos desde las firmas promotoras de las JV más que sobre las propias alianzas de cooperación. En esta línea, se podrían sugerir, entonces, tres áreas de estudio para ampliar la comprensión de este trinomio:

1. **Composición del EADJV.** En primer lugar, sería importante inclinarse hacia una teoría más concluyente sobre las variables de diversidad que favorecen las iniciativas innovadoras a través de *Joint Ventures*. Al leer las construcciones teóricas y empíricas seleccionadas, se encuentran disparidades en variables como la antigüedad y la edad sobre el desempeño y la innovación. En segundo lugar, la comprensión de los efectos de la diversidad del equipo directivo sobre los productos de la JV podría enriquecerse si se analiza cómo serían esos resultados al variar la composición del EAD en el tiempo. Por último, sería interesante extender las conclusiones de Li y Hambrick (2005) sobre los efectos de los *factional groups* en el EADJV hacia resultados como la innovación.
2. **Caracterización del trabajo directivo de una JV.** En primer lugar, la comprensión del trinomio EAD-JV-Innovación podría beneficiarse de estudios teóricos y empíricos que comprueben si las características identificadas en la presente revisión bibliográfica pertenecen realmente a una JV creada con el propósito de innovar. Así mismo, debería examinarse si la fijación de este propósito hace que su labor sea más compleja en comparación con JV que han sido creadas con otros objetivos. También, si por el contrario la efectividad que se busca a través de una JV para alcanzar la innovación rápidamente se ve modificada por las características de la labor directiva que ralentizan los procesos del EADJV y los consecuentes resultados de la organización. Por último, habría que identificar otras características de la labor directiva que podrían estar asociadas a este tipo de JV, estudiando cómo afectarían la consecución de sus objetivos.
3. **Factores Mitigadores en un EADJV.** Es fundamental la ampliación del estudio

de estos factores hacia la innovación en las JV. Para la comprensión del trinomio es bienvenida la identificación de nuevos factores de grupo que puedan tener un mayor impacto sobre la dinámica del EADJV y sus efectos sobre el desarrollo de estrategias de innovación. Además, procesos de grupo como el control y la integración del comportamiento requieren más investigación teórica en relación con su situación y sus implicaciones en organizaciones como las JV.

Por último, y a pesar de las limitaciones en cuanto a la extensión bibliográfica y al horizonte temporal fijado para esta investigación (especialmente aquella relacionada con innovación), el estudio realizado es útil como esquema de comprensión y entendimiento para todos aquellos que pretendan ahondar en las implicaciones que tienen la composición del equipo de alta dirección en una organización, sus características y dinámicas, así como los efectos y consideraciones que han de tenerse en cuenta en el momento de elegir una alianza de cooperación como medio para innovar.

Referencias

- Adobor, Henry. (2004a). "High performance management of shared-managed joint ventures team: contextual and socio-dynamic factors", *Team Performance Management*, 3-4(10). Norfolk,UK, pp. 65-76.
- _____. (2004b). "Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework", *Human Resource Management Review*, 2(14). Ohio, pp. 161-178.
- Alderfer, Clayton & Ken Smith. (1982). "Studying intergroup relations embedded in organizations", *Administrative Science Quarterly*, 1(27).Stanford, CA, pp. 35-65.
- Amason, Allen C. (1996). "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict

- on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams”, *Academy of Management Journal*, 1(39). New York, pp. 123-148.
- Bantel, Karen A. & Susan E. Jackson. (1989). “Top management and innovations in banking: Does the demography of the top team make a difference?”, *Strategic Management Journal, Special Edition*(10). North Carolina, pp. 107-136.
- Barkema, Harry G. & Oleg Shvyrkov. (2007). “Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion”, *Strategic Management Journal*, 7(28). North Carolina, pp. 663-680.
- Bayona, Cristina *et al.* (2006). “Technological alliances and the market valuation of new economy firms”, *Technovation*, 3(26). Ottawa, pp. 369-383.
- Beamish, Paul W. (1988). *Multinational Joint Ventures in developing countries*. London: Routledge.
- Boeker, Warren. (1997). “Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth”, *Academy of Management Journal*, 1(40). New York, pp. 152-170.
- Boone, Christophe *et al.* (2004). “The genesis of top management team diversity: selective turnover among top management teams in dutch newspaper publishing, 1970-94”, *Academy of Management Journal*, 5(47). New York, pp. 633-656.
- Brewer, Marilyn B. (1979). “In-group bias in the minimal intergroup situation: a cognitive-motivational analysis”, *Psychological Bulletin*, 2(86). Berkeley, pp. 307-324.
- Camelo, María del Carmen *et al.* (2008). “Top management team’s vision and human resources management practices in innovative spanish firms”, *International Journal of Human Resources Management*, 4(19). Cádiz, pp. 620-638.
- _____. (2005). “The relationship between top management teams and innovative capacity in companies”, *The Journal of Management Development*, 8(24). Cranfield, UK, pp. 683-705.
- Camelo, María del Carmen y Ramón Valle. (2005). “Efectos de la diversidad del EAD y del proceso de búsqueda de acuerdos en la visión innovadora de las empresas”, *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (23). Cádiz, pp. 5-30.
- Chen, Guoquan *et al.* (2005). “Conflict management for effective top management teams and innovation in China”, *Journal of Management Studies*, 2(42). Leeds, UK, pp. 277-300.
- Chowdhury, Jafor. (1992). “Performance of International Joint Ventures and wholly owned subsidiaries: a comparative perspective”, *Management International Review*, 2(32). Mainz, Germany, pp. 115-134.
- Cook, William. (1978). “Interpersonal and attitudinal outcomes in cooperating intellectual groups”, *Journal of Research and Development in Education* (12). Georgia, pp. 97-113.
- Daellenbach, Urs S. *et al.* (1999). “Commitment to innovation: the impact of top management team characteristics”, *R&D Management*, 3(29). Manchester, UK, pp.199- 208.
- Ensley, Michael D. *et al.* (2002). “Understanding the dynamics of new ventures top management teams. Cohesion, conflict, and new venture performance”, *Journal of Business Venturing*, 4(17).Indiana, pp. 365-386.
- Ensley, Michael D. y Craig L. Pearce. (2001). “Shared cognition in top management teams: implications for new ventures performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 2(22), USA, pp. 145-160.
- Geringer, J. Michael y Louis Hebert. 1991. “Measuring performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, (22). USA, pp. 249-264.
- _____.Michael Geringer , Louis Hebert (1989). “Control and performance of international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, 2(20). USA, pp. 235-254.
- Glaister, Keith W. & Peter J. Buckley. (1996). “Strategic motives for international alliance formation”, *Journal of Management Studies*, 3(33). Leeds, UK,, pp. 301-332.

- Hambrick, Donald C. (1994). "Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of team level", *Research in Organizational Behavior*, (16). Utah, pp. 171-213.
- Hambrick, Donald C. et al. (2001). "Compositional gaps and downward spirals in international joint venture management groups", *Strategic Management Journal*, 11(22). North Carolina, pp. 1033-1063.
- _____. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative Science Quarterly*, 4(41). Stanford, pp. 659-684.
- Hambrick, Donald C. & Phyllis A. Mason. (1984). "Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers", *The Academy of Management Review*, 2(9). Columbia, pp. 193-206.
- Hayes, Robert H. & William J. Abernathy. (2007). "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, 7-8(57) USA, pp. 11-25.
- Hitt, Michael A. & Beverly B. Tyler. (1991). "Strategic decision models: integrating different perspectives", *Strategic Management Journal*, 5(12). North Carolina, pp. 327-351.
- Hladik, Karen J. (1985). *International Joint Ventures: An economic analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships*. Massachusetts: Lexington Books.
- Jehn, Karen A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 2(40). Stanford, CA, pp. 256-282.
- _____. (1994). "Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict", *International Journal of Conflict Management* (5). Pennsylvania, pp. 223-238.
- Johnson, James P. et al. (2002). "Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint ventures top management teams", *Strategic Management Journal*. 12(23). North Carolina, pp. 1141 -1160.
- Ju, Teresa L. et al. (2005). "A strategic contingency model for technology Alliance", *Industrial Management & Data Systems*, 5(105). Louisiana, pp. 623-644.
- Katz, Ralph. (1982). "The effects of group longevity on communication and performance", *Administrative Science Quarterly*, 1(27). Stanford, CA, pp. 81-104.
- Kilduff, Martin et al. (2000). "Top management team diversity and firm performance: examining the role of cognitions", *Organization Science*, 1(11). Pennsylvania, pp. 21-34.
- Knight, Don et al. (1999). "Top management team diversity, group process, and strategic consensus", *Strategic Management Journal*, 5(20). North Carolina, pp. 445-465.
- Kodama, Mitsuru. (1999). "Business innovation through joint ventures supported by major businesses: Case study on US-Japan joint ventures businesses", *The Journal of Management Development*, 7(18). Cranfield, UK, pp. 614-627.
- Kor, Yasemin Y. (2006). "Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy", *Strategic Management Journal*, 11(27). North Carolina, pp. 1081-1099.
- Lau, Dora C. & J. Keith Murnighan. (1998). "Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups", *The Academy of Management Review*, 2(23), Columbia, pp. 325- 341.
- Lawrence, Barbara S. (1988). "New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings", *Academy of Management Journal*, 2(31). New York, pp. 309-337.
- Lee, Ho-UK & Jong-Hun Park. (2006). "Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances", *British Academy of Management*, 3(17). London, pp. 195-213.
- Li, Jitao & Donald C. Hambrick. (2005). "Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams", *Academy of Management Journal*, 5(48). New York, pp. 794 – 813.

- Li, Jitao *et al.* (1999). "Building effective international joint ventures leadership teams in China", *Journal of World Business*, 1(34). Lincoln, NE, pp. 52-68.
- Lorange, Peter & Johan Roos. (1993). *Strategic alliances: Formation, implementation and evolution*. Oxford: Blackwell.
- Lyon, Douglas W. & Walter J Ferrier (2002). "Enhancing performance with product-market innovation: The influence of the top management team", *Journal of Management Issues*, 4(14). Pittsburgh, pp. 452-469.
- Makino, Shige *et al.* (2007). "Intended and unintended termination of international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 11(28). North Carolina, pp. 1113-1132.
- Mariti, P. & R. H. Smiley. (1983). "Co-operative agreements and the organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, 4(31). London, pp. 437-451.
- Murray, Alan. (1989). "Top management group heterogeneity and firm performance", *Strategic Management Journal, Special Issue*(10). North Carolina, pp. 125-141.
- Narula, Rajneesh & John Hagedoorn. (1999). "Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements", *Technovation*, 5(19). Ottawa, pp. 283-295.
- Olson, Bradley J. *et al.* (2006). "Mediating role of strategic choice between top management team diversity and firm performance: Upper Echelons Theory revisited", *Journal of Business & Management*, 2(12). Connecticut, pp. 111-126.
- O'Reilly, Charles A. *et al.* (1989). "Work group demography, social integration and turnover", *Administrative Science Quarterly*, 1(34). Stanford, CA, pp. 21-36.
- O'Reilly, Charles A. *et al.* . (1993). *In organizational change and redesign*. New York: Huber GP, Glick WH (eds.), Oxford University Press.
- Pansiri, Jalone. (2005). "The Influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice", *Management Decisions*, 9(43). Yorkshire, UK, pp. 1097-1113.
- Parkhe, Arvind. (1993). "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, 4(36). New York, pp. 794-829.
- Pearce Robert. J. (1997). "Toward understanding joint venture performance and survival: a bargaining and influence approach to transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 1(22). New York, pp. 203-225.
- Pelled, Lisa Hope *et al.* (1999). "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance", *Administrative Science Quarterly*, 4(44). Stanford, CA, pp. 1-28.
- Pelled, Lisa Hope (1996). "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: an intervening process theory", *Organization Science*, 6(7). Los Angeles, CA, pp. 615-631.
- Piper, William E. *et al.*, (1983). "Cohesion as a basic bond in groups", *Human Relations*, 2(36). México, pp. 93-108.
- Porter, Michael E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Salk, Jane E. & Mary Yoko Brannen. (2000). "National Culture, Networks, and Individual Influence in a Multinational Management Team", *Academy of management journal*, 2(43). New York, pp. 191-202.
- Schaan, Jean-Louis & Paul W. Beamish. (1988). *Joint venture general managers in LDCs*. Boston: Lexington Books.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Shea, Gregory & Richard Guzzo. (1987). "Group effectiveness: What really matters?", *Sloan Management Review*, 3(28). Massachusetts, CA, pp. 25-31.

- Shenkar, Oded & Yoram Zeira. (1992). "Role conflict and role ambiguity of chief executives officers in International Joint Venture", *Journal of International Business Studies*, 1st Quarter, 1(23). Texas, pp. 55-75.
- Simsek, Zeki *et al.* (2005). "Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration", *Academy of Management Journal*, 1(48). New York, pp. 69-84.
- Sinha, Uday Bhanu. (2001). "Imitative innovation and international joint ventures: a dynamic analysis", *International Journal of Industrial Organization*, 10(19). Minneapolis, MN,, pp. 1527-1562.
- Smith, Ken G. *et al.* (1994). "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, 3(39). Stanford, CA, pp. 412-438.
- Steensma, Kevin H. & Kevin G. Corley. (2000). "On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and technology attributes", *Academy of Management Journal*, 6(43). New York, pp. 1045-1068.
- Steinmann, Derick O. 1976. "The effect of cognitive feedback and task complexity in multi-cue probability learning", *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(15). New York, pp. 168-179.
- Sulej, Julian C. (1998). "UK international equity joint ventures in technology and innovation: an analysis of patterns of activity and distribution", *European Business Review*, 1(98). Oslo, Norway, pp. 56-66.
- Svejnar, Jan & Stephen C. Smith. (1984). "The Economics of Joint Ventures in less developed countries", *Quarterly Journal of Economics*, 1(99). Cambridge, pp. 149-167.
- Swan, Jacky A. & Sue Newell. (1994). "Manager's beliefs about factors affecting the adoption of technological innovation: a study using cognitive maps", *Journal of managerial Psychology*, 2(9). San Antonio, TX, pp. 3-11.
- Teece, David J. (1992). "Competition, co-operation and innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(18). Harrisonburg, VA, pp. 1-25.
- Tsui, Anne S. & Charles A. O'Reilly III. (1989). "Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads", *Academy of Management Journal*, 2(32).New York, pp.402-423.
- Vredenburg, Donald J. & John G. Maurer. (1984). "A process framework of organizational politics", *Human Relations*, 1(37). London, pp. 47-66.
- Wagner, W. Gary *et al.* (1984). "Organizational demography and turnover in top management groups", *Administrative Science Quarterly*, 1(29). Stanford, CA, pp. 74-92.
- West, Michael A. & Neil R. Anderson. (1996). "Innovation in top management teams", *Journal of Applied Psychology*, 6(81). Washington, pp. 680-694.
- Wiersema, Margarethe F. & Karen A. Bantel. (1992). "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, 1(35). New York, pp. 91-122.
- Williams, K. Y. & Charles A. O' Reilly III. (1998). "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research", *Research in Organizational Behavior* (20). Utah, pp. 182-203.
- Zenger, Todd R. & Barbara S. Lawrence. (1989). "Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication", *Academy of Management Journal*, 2(32). New York, pp. 353-376.