

La confianza en la colaboración empresarial entre negocios alemanes y mexicanos*

Torsten M. Kühlmann**

RESUMEN

La confianza suele considerarse un factor crucial para el éxito de la colaboración empresarial transfronteriza. No obstante, se ha realizado escasa investigación empírica para analizar las formas, antecedentes y consecuencias de la confianza en los acuerdos internacionales de cooperación. En este estudio exploratorio se realizaron entrevistas semi estructuradas con representantes de pequeñas y medianas empresas alemanas y mexicanas que cooperaban entre sí, con el fin de examinar el nivel que cada una atribuía a la integridad de la contraparte la relación entre la confianza hacia las personas y hacia las compañías, la administración de la confianza y los resultados esperados en cuanto a los efectos asumidos de las relaciones de negocios en las que priva la confianza.

Palabras clave: confianza, administración de la confianza, colaboración empresarial transfronteriza, pequeñas y medianas empresas (PYMES).

ABSTRACT

Trust is often considered a critical factor in successful cross-border business collaboration. Yet, little empirical research has been conducted to analyze the forms, antecedents, and consequences of trust in international cooperative arrangements. In this exploratory study semi-structured interviews with German and Mexican representatives of SMEs cooperating with each other have been conducted to examine the levels of mutually attributed

* Traducción del inglés de Luis Rodolfo Morán Quiroz, revisión de Mari-Jose Amerlinck

** Universidad de Bayreuth, Alemania.

trustworthiness, the relation between person-oriented and company-oriented trust, the management of trust, and the supposed effects of trustful business relationships.

Keywords: Trust, trust management, cross-border business collaboration, Small and Medium Enterprises (SME)

INTRODUCCIÓN

Con el auge de la globalización se han establecido diferentes formas de colaboración transfronteriza, tales como las alianzas estratégicas, las *joint-ventures*, la producción contractual, las licencias o las sociedades de comercialización (Contractor y Lorange 1988). En particular las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) sostienen esta tendencia al intentar compensar las desventajas de sus escasos recursos (por ejemplo en finanzas, conocimientos técnicos, capacidad de administración) empleando estrategias de cooperación en un esfuerzo por lograr la internacionalización (Weber y Kabst 2000).

Las relaciones transfronterizas de cooperación entre firmas son difíciles de administrar y tienden a manifestarse en altas tasas de fracaso. Con el objeto de explicar la amplia difusión de las rupturas en las cooperaciones empresariales los académicos de la administración han afirmado repetidamente que la confianza mutua es de importancia fundamental para que la colaboración transfronteriza sea exitosa (Ariño et al. 2001, Aulakh et al. 1996, Child 2001, Currall e Inkpen 2002). Sin embargo, hasta el momento se ha realizado muy poca investigación empírica para confirmar esta afirmación.

La confianza puede concebirse como un mecanismo social que permite que la gente actúe en situaciones de interdependencia y de incertidumbre en el comportamiento (Luhmann 2000). Aun cuando se han elaborado diversas definiciones de confianza desde muchas disciplinas diferentes, las conceptualizaciones del pasado hacían hincapié en dos componentes principales de la confianza (Curall e Inkpen 2002; Rousseau *et al.* 1998). Primero, la confianza refleja las expectativas subjetivas acerca de la competencia y benevolencia del socio. Quien deposita su confianza en otro supone que quien la recibe puede y está dispuesto a reconocer y respetar los intereses de quien confía en él, así como sus propios intereses. Un socio que confía espera que su contraparte en la relación de cooperación muestre

competencia profesional así como buena fe (Barber 1983; Sako 1992; Seifert 2001; Shaw 1997). Estos elementos de expectativas pueden describirse como los componentes cognitivos de la confianza (véase Figura 1).

Figura 1. Componentes de la confianza

componente cognoscitivo de quien depósita la confianza en otro	<ul style="list-style-type: none"> • Doble expectativa • Basada en información imperfecta • Acerca de la habilidad de la persona en la que se depósita la confianza (expectativa de competencia)
componente conductual de quien depósita la confianza en otro	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición (expectativa de benevolencia) • Para considerar y respetar en sus acciones el interés del socio de a cooperación • Disposiciones a realizar contribuciones riesgosas (tangibles/intangibles)

En segundo lugar, la confianza se denota por la decisión de confiar en el depositario de ésta, es decir, participar en acciones que permitan que sus resultados sean determinados por el depositario. En consecuencia, la confianza también incluye un componente de comportamiento. Aun cuando quien deposita su confianza en otra persona posee información incompleta acerca de las aptitudes e intenciones del depositario de la confianza, se desentiende voluntariamente del riesgo de un posible error de juicio. La confianza no necesariamente se concede en todos los aspectos. Alguien puede confiar en una persona en cuanto a pagar a tiempo pero no en lo que se refiere a su habilidad para desarrollar un mercado. Dependiendo del área de la confianza, las expectativas con respecto a la aptitud o motivación se vuelven más importantes (Hardin 1991; Mayer *et al.* 1995).

Una vez decidido a confiar, quien deposita la confianza está dispuesto a refrenar las medidas de gobernanza o control en contra de comportamientos oportunistas. O sea, actúa como si el socio en la cooperación sólo pudiera seleccionar entre un conjunto limitado de acciones tendientes a la cooperación futura (Luhmann 2000). Los aportes pueden ser de naturaleza tangible o intangible: inversiones, transferencia de conocimientos técnicos, concesión de derechos exclusivos, provisión de personal, etc. Estos aportes basados en la confianza son riesgosos debido a que todavía existen los peligros que se habían desatendido

gracias a la confianza. El riesgo describe el potencial de resultados negativos que el depositante de la confianza experimentará cuando ponga su destino en las manos del depositario de la confianza y éste último resulte indigno de la confianza del primero. El riesgo no sólo alimenta la necesidad de la confianza, sino que es también resultado de la confianza. Cuando se confía en alguien, los riesgos externos simplemente se substituyen por la seguridad interna en la futura fiabilidad del socio.

La concepción propuesta de confianza reconoce que el referente de la confianza puede variar (Currall e Inkpen 2002). La confianza puede ponerse en un individuo o en una organización en su totalidad. De acuerdo con esta especificación, la confianza orientada a las personas en una relación de negocios describe el grado al cual un miembro de una firma confía en su contraparte en una compañía con la que coopera. En contraste, la confianza orientada a la organización representa la confianza del individuo hacia la compañía de la que se es socio como una entidad.

En la cooperación empresarial internacional e intercultural es de particular importancia la confianza mutua. En un contexto internacional, los acuerdos contractuales explícitos tienden a perder eficiencia como equivalentes funcionales de la confianza porque involucran diferentes sistemas legales. Los contratos en la cooperación empresarial transfronteriza son más complicados y menos exhaustivos. También consume más tiempo, resulta más costoso y más arriesgado el establecer enunciados contractuales a través de las fronteras que dentro de una compañía. La gran distancia de los socios no permite contactos cotidianos cara a cara entre los representantes de las compañías y hace difícil detectar los comportamientos oportunistas de la otra parte (Ripperger 1999).

Como se esbozó antes, la necesidad de una colaboración basada en la confianza se incrementa en la cooperación transfronteriza. Al mismo tiempo, el proceso de construcción de la confianza entre representantes de diferentes países o culturas es más difícil porque los principales requisitos para la creación de la confianza se cumplen en mucho menor medida que en la cooperación nacional (Ripperger 1999): como extranjero no se está familiarizado con las reglas de la comunicación y de la interacción social con las que se maneja el socio de la cooperación. Por lo tanto, es más difícil deducir las señales de que el socio no es digno de confianza a partir de su comportamiento. Además, es muy frecuente que haya deficiencias en el conocimiento en torno a la existencia y efectividad

de un marco institucional a través del cual se vigile que se cumplan las reglas (leyes, organizaciones, constituciones de la economía). En muchos casos se carece de información confiable en cuanto a la reputación del socio con quien se coopera. Adicionalmente, las naciones difieren sistemáticamente en lo que se refiere al nivel de confianza que suele concederse. La evolución de la confianza se torna aun más difícil en la cooperación con compañías provenientes de China y México, donde las personas son comparativamente menos dadas a confiar en alguien fuera de la propia familia (Centro de Estudios Educativos 1987; Doney *et al.* 1998; Fukuyama 1995).

En síntesis, la necesidad de un alto nivel de confianza y la dificultad de su evolución en un contexto internacional o intercultural constituye un “dilema de la confianza”. A pesar de la atención sobre el tema de la confianza en la literatura referente a colaboración empresarial internacional, “...sobre la confianza se ha elaborado escasa teoría, se ha realizado muy poca investigación y por lo tanto es un fenómeno pobremente entendido” (Child 2001: 275). En particular, los antecedentes, niveles y beneficios de confiar en las relaciones de negocios transfronterizas han recibido escasa atención empírica por parte de los académicos en el campo de la administración. Por lo tanto, nuestro estudio se dirige a comprender la naturaleza de la confianza en los arreglos de cooperación internacional entre firmas. Investigamos específicamente las siguientes cuestiones:

- ¿En qué grado los socios empresariales trans-culturales se atribuyen recíprocamente las características asociadas con ser dignos de confianza?
- ¿Surgen discrepancias entre los niveles de confianza en el nivel personal y el nivel organizacional?
- ¿Qué genera y estabiliza la confianza entre los socios de negocios provenientes de distintas naciones?
- ¿Qué beneficios pueden advertirse de la cooperación en un marco de confianza?

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las cooperaciones germano-mexicanas de negocios sirvieron como contexto de nuestra investigación exploratoria. Seleccionamos el campo de la colaboración internacional por varias razones.

Primero, las relaciones económicas entre México y Alemania se han intensificado significativamente en la última década, siendo Alemania el principal socio comercial de México en la Unión Europea y en el año 2000 las ventas de productos alemanes en México alcanzaron los 5 mil millones de euros. Después de Brasil, es México el país de América latina que recibe el segundo flujo de inversión extranjera directa proveniente de Alemania. Se espera que el acuerdo de libre comercio entre México y la Unión Europea, que entró en vigor en 2000, refuerce todavía más las relaciones de negocios entre México y Alemania.

En segundo lugar, las formas de los acuerdos de cooperación germano-mexicana difieren dentro de amplios márgenes, por lo que ofrecen importantes oportunidades para la reflexión en un amplio marco de cooperación. La muestra que analizamos incluye alianzas estratégicas y *joint-ventures* así como sociedades de distribución.

En tercer lugar, las sociedades varían substancialmente en términos del grado en que sus miembros confían entre sí y en las condiciones para generar confianza. Fukuyama (1995) y además Knack y Keefer (1997) distinguen entre sociedades de altos y de bajos niveles de confianza. Alemania puede considerarse una sociedad de altos niveles de confianza. Con base en valores y estándares morales ampliamente compartidos y vigilados por un sistema legal efectivo, los alemanes tienden a confiar en los otros, aun cuando su conocimiento y experiencias sobre ellos sean limitados. En contraste, México es una sociedad con bajos niveles de confianza, donde la gente no puede dar por sentada la protección del sistema legal. Bajo estas circunstancias, confiar en otras personas significa un alto riesgo. La amenaza de los comportamientos oportunistas inhibe el desarrollo de la confianza.

MEDICIONES

Para examinar el papel de la confianza en la cooperación empresarial transfronteriza utilizamos entrevistas semi-estructuradas. La medida de la confianza en el nivel personal y organizacional se basa en las declaraciones de los gerentes mexicanos y alemanes a quienes, durante el estudio piloto, se les pidió describir a las personas y a las organizaciones extranjeras dignas de confianza. Además, incluimos algunos puntos de mediciones de la confianza previamente en uso, como

el “Inventario de las condiciones de confianza” (*Conditions of Trust Inventory*) de Butler (1991), el “Inventario de confianza en la organización” (*Organizational Trust Inventory*) de Cummings y Bromiley (1996), la “Medida de confianza en las personas de contacto” (*Measure of Boundary Role Persons Trust*) de Currall y Judge (1995), así como las “Escala de confianza organizacional e interpersonal” (*Scales of Organizational and Interpersonal Trust*) de Zaheer *et al.* (1998).

La escala de la confianza orientada a la persona se refiere al grado de confianza que una persona de contacto de una compañía tiene en su contraparte de otras firmas con la que se establece una sociedad. La escala consiste en 10 puntos que describen rasgos y acciones dignos de confianza de la persona de contacto en la otra firma. El acuerdo con estas afirmaciones se evalúa en una escala de Likert de tres puntos, que va desde “definitivamente en desacuerdo” hasta “definitivamente de acuerdo”. La confiabilidad estimada de la escala de confianza personal de la muestra es de 0.65 (α de Cronbach). La confianza orientada a la compañía corresponde al grado de confianza que la persona de contacto de una compañía muestra hacia la firma asociada como entidad. Operacionalizamos la confianza en ese nivel utilizando 10 puntos que exploran el grado en que las características de la firma asociada son dignas de confianza. De igual manera, las respuestas se midieron en una escala de Likert de tres puntos. El α de Cronbach para esta escala fue de 0.63. Además, planteamos preguntas abiertas para determinar las estrategias de construcción de confianza así como los efectos de la colaboración en las manifestaciones de la confianza.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Realizamos entrevistas en Alemania y en México durante 2001 y 2002 y la muestra de este estudio consistió en compañías alemanas pequeñas y medianas que colaboran con firmas asociadas mexicanas, así como en pequeñas y medianas empresas mexicanas que cooperan con compañías alemanas. Las listas de las firmas relevantes fueron puestas a nuestra disposición por las cámaras de comercio de ambos países y para cada compañía participante intentamos identificar y entrevistar al gerente directamente involucrado en la cooperación; dado que la mayoría de las compañías son administradas por sus dueños en la mayor parte de los casos se seleccionó al propietario de la empresa como informante. Todas

las entrevistas duraron aproximadamente de una a dos horas y fueron realizadas en alemán o en español, la recolección de datos siempre se dio en el lugar de trabajo del informante, y todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas, con excepción de cinco casos (en estas instancias se tomaron notas detalladas).

Entrevistamos a un total de 30 informantes mexicanos y 30 informantes alemanes. Las compañías a las que representaban provenían principalmente de los siguientes sectores industriales: mecánico, ingeniería, ingeniera ambiental y turismo. La forma típica de arreglo de cooperación de la muestra es de sociedad de distribución (46%).

RESULTADOS

Confianza en la persona de contacto en las compañías asociadas

Cuando se pidió juzgar a la persona de contacto en la respectiva compañía asociada, la mayoría de los encuestados señaló características de una persona digna de confianza que sugieren o justifican una actitud y unas acciones de confianza hacia esa persona. Estas percepciones de los rasgos que hacen a las personas ser dignas de confianza incluyen características de comportamiento, así como personales (véase figura 2). Con mayor frecuencia los encuestados enfatizan características como competencia, apertura, discreción y comprensión.

Al comparar las evaluaciones de las personas de contacto hechas por los encuestados alemanes y mexicanos descubrimos una mayor tendencia de los gerentes mexicanos a utilizar sin reservas características dignas de confianza en la evaluación de los socios alemanes que en la evaluación inversa.

El juicio de la compañía del respectivo socio también está dominado por características de promoción de la confianza, tales como competencia, honestidad, reputación o trato justo. Nuevamente, los encuestados mexicanos tienden a describir a las compañías asociadas como más dignas de confianza que viceversa (véase figura 3).

Este patrón general de respuestas conduce a la cuestión de si esto se debe a diferentes experiencias o a una tendencia culturalmente determinada hacia respuestas cautelosas que preserven la armonía social. En un estudio comparativo Hui y Triandis (1989) demostraron que los encuestados de países latinoamericanos

SECCIÓN DEBATE

Figura 2. Confianza en la persona de contacto (porcentaje de las respuestas; MX=>DE: evaluación de los mexicanos para el socio alemán; DE=>MX: evaluación de los alemanes respecto al socio mexicano)

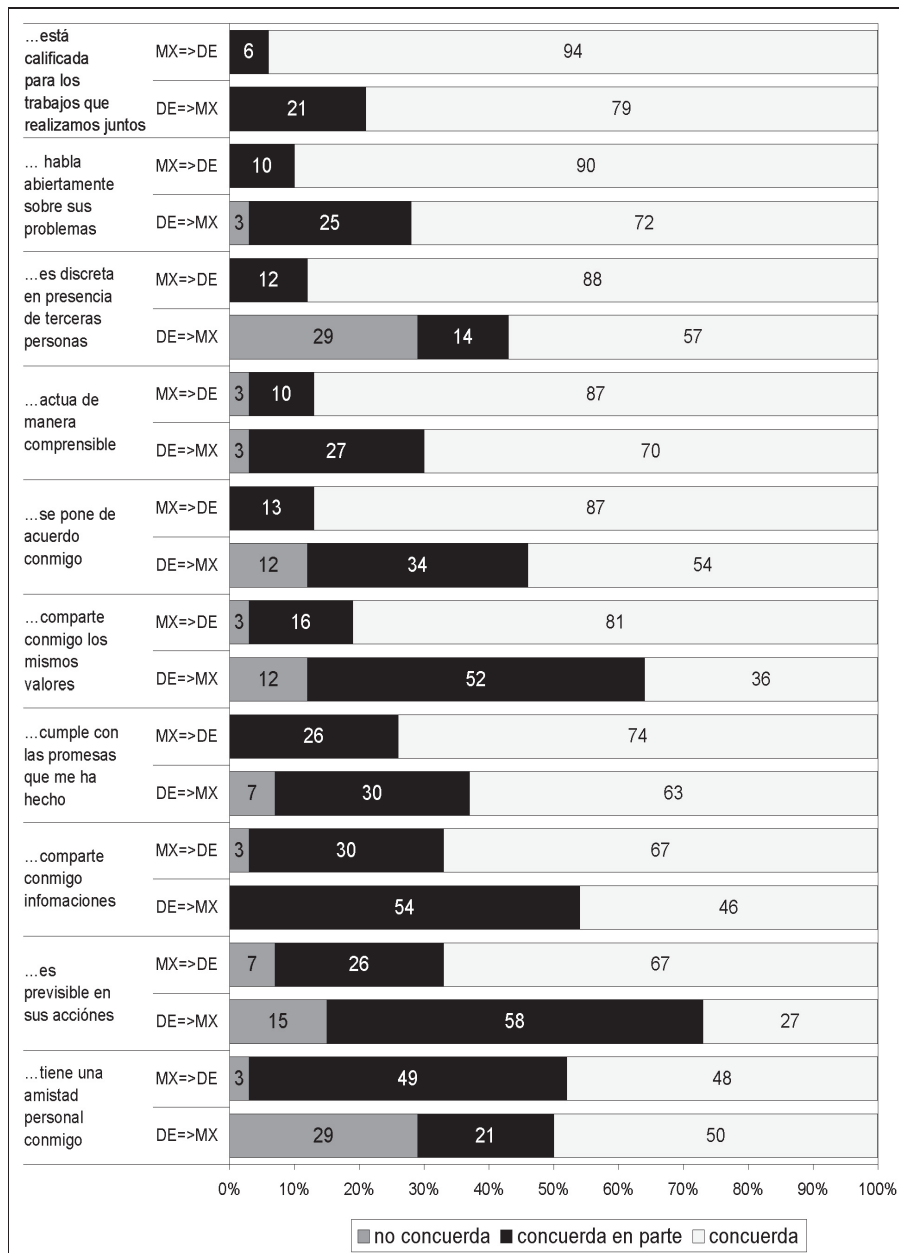
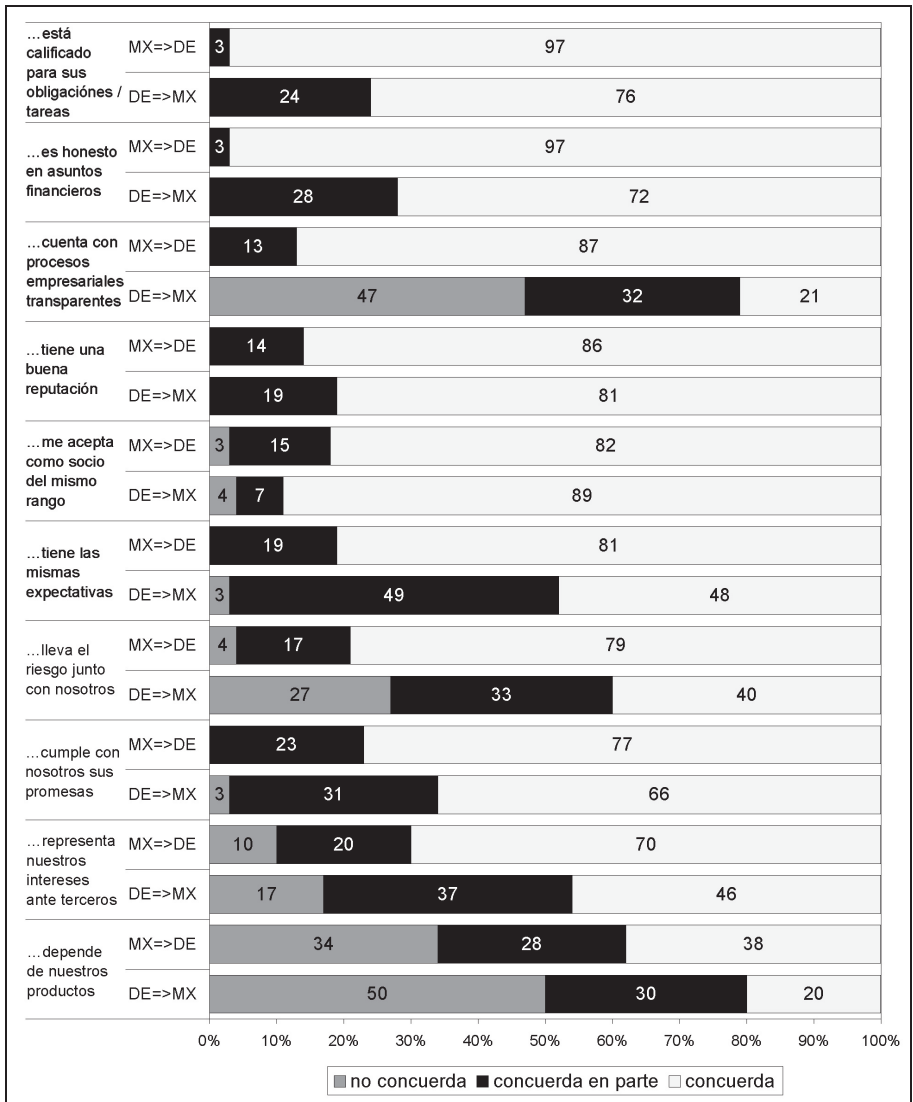


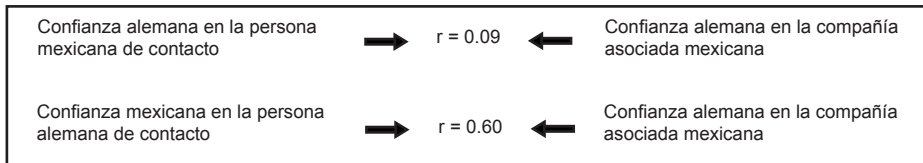
Figura 3. Confianza en la compañía asociada en la cooperación (porcentaje de las respuestas; MX=>DE: evaluación de los mexicanos para el socio alemán; DE=>MX: evaluación de los alemanes para el socio mexicano)



tendían con mayor frecuencia hacia los extremos de la escala que informantes asiáticos. Pero la cantidad de detalle que los entrevistados mexicanos ofrecen acerca de sus experiencias –positivas– con sus socios alemanes en la cooperación, así como la cantidad comparable de conflicto que se percibe por parte de los entrevistados mexicanos como alemanes, no corresponde con la hipótesis de una tendencia sistemática en las respuestas de la muestra de mexicanos.

Dado que la evaluación positiva de la persona extranjera de contacto converge con el de la compañía extranjera con la que se coopera, podría afirmarse que los entrevistados no distinguen entre la confianza orientada a la persona y aquella orientada a la compañía. Con el objeto de aportar evidencia empírica para esta afirmación combinamos cada uno de los atributos dignos de confianza orientados a la persona y a la compañía en dos índices de confianza y los correlacionamos. La correlación dentro de la muestra de gerentes alemanes resultó ser mucho menor que la existente en la muestra mexicana (véase la figura 4). De tal modo, los entrevistados mexicanos tienden a confiar en una compañía si las personas de contacto de esa compañía resultan ser dignas de confianza y viceversa. Las contrapartes alemanas no perciben interdependencia alguna entre estos dos tipos de confianza.

Figura 4. Relación entre la confianza orientada a la persona y orientada a la compañía en las muestras alemana y mexicana

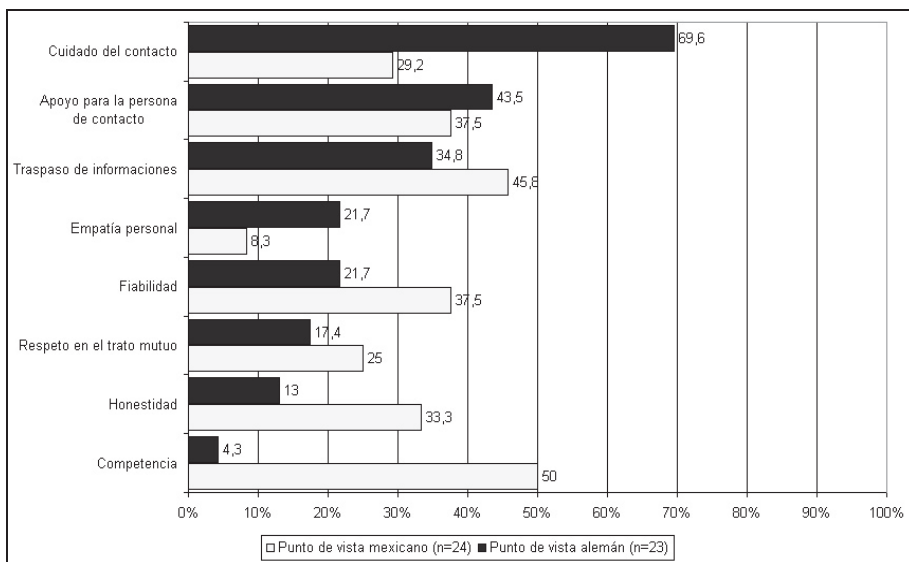


En correspondencia con este patrón de respuestas, los entrevistados alemanes afirman con mayor frecuencia que su contraparte mexicana que un reemplazo de la persona de contacto afectaría su nivel de confianza en la compañía asociada. Cerca de la mitad de los alemanes entrevistados no espera efecto alguno en la confianza orientada a la compañía, mientras que sólo una tercera parte de los informantes mexicanos supone que no habría consecuencias.

Administración de la confianza

En las cooperaciones empresariales estudiadas se generan actividades para administrar la confianza. En promedio, los informantes alemanes y los mexicanos señalan dos o tres medidas para la construcción y promoción de la confianza. Pueden reconocerse considerables diferencias entre las dos muestras en lo que respecta al tipo de medidas empleadas (véase Figura 5).

Figura 5. Medidas de promoción de la confianza empleadas por las personas de contacto alemanas y mexicanas (respuestas en porcentajes)



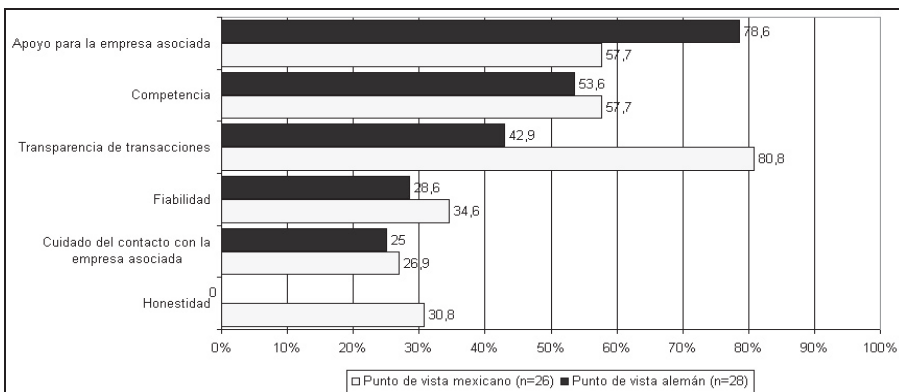
Cerca del 70% de los encuestados alemanes indica que construye la confianza en sus contrapartes mexicanas a partir de cultivar sistemáticamente la relación personal. Estas medidas incluyen llamadas telefónicas, cartas, visitas, invitaciones a comer, viajes para mostrar panoramas y regalos. Sólo el 30% de los informantes mexicanos emplean intencionalmente este tipo de acciones con el objeto de generar confianza. Con una frecuencia mucho mayor que su contraparte alemana, los encuestados mexicanos mencionan las relaciones de negocios confiables y las muestras de honestidad y competencia como medidas que se toman intencionalmente para lograr la confianza del socio extranjero. Aparentemente

ambas partes actúan para tratar de contradecir el supuesto heteroestereotipo del alemán o del mexicano *típico*. Los socios de negocios alemanes conceden gran importancia a las relaciones cercanas y amistosas, mientras que su contraparte mexicana muestra competencia, fiabilidad y honestidad.

Dos grupos más de comportamientos utilizados con frecuencia para construir la confianza de la persona de contacto de la compañía asociada son el apoyarla más allá de los requisitos formales así como el compartir información de la compañía. Casi no hay diferencias entre los informantes alemanes y mexicanos en lo que respecta a la frecuencia con la que reportan estas actividades.

También puede observarse una notable distinción en la administración de la confianza en el nivel de la organización. Mientras que es frecuente que los entrevistados alemanes expresen su apoyo a la compañía asociada –por ejemplo a través de contribuciones materiales– como medida de construcción de la confianza, su contraparte mexicana enfatiza los esfuerzos por crear procesos empresariales transparentes. O sea que las compañías alemanas tratan de contradecir el heteroestereotipo de ser duros, con acuerdos que insisten en que se trata de socios de negocios, mientras que los mexicanos tratan de rectificar la impresión de improvisación y corrupción por medio de la apertura. Otra medida utilizada con frecuencia por cada país para desarrollar la confianza es la demostración de competencia de la compañía (véase figura 6).

Figura 6. Medidas de promoción de la confianza empleadas por las compañías alemanas y mexicanas (respuestas en porcentajes)

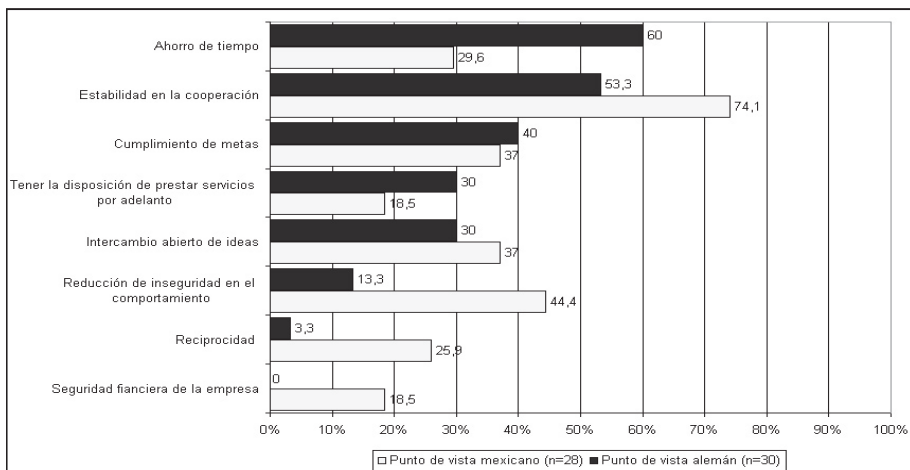


El número de comportamientos para la construcción de la confianza mencionados por la muestra mexicana tiende a ser mayor en relación con los dos aspectos de la confianza: la orientada hacia la persona y la orientada hacia la compañía. La administración efectiva de la confianza es de mayor importancia para los socios mexicanos porque están bastante concientes del heteroestereotipo del mexicano típico (“no confiable”, “corrupto”, “dado a improvisar”) y también porque la legislación mexicana no puede considerarse un sucedáneo adecuado de la confianza.

Efectos de una cooperación plena de confianza desde el punto de vista de la persona de contacto

Los informantes alemanes, principalmente, atribuyen efectos de ahorro de tiempo a una relación en la que prevalece la confianza (véase figura 7). Por un lado, la confianza reduce la necesidad de contratos y acuerdos elaborados, por otro, el depositante de la confianza puede arreglárselas sin mecanismos de control costosos en tiempo invertido. Cerca de la mitad de los informantes alemanes menciona que la confianza ayuda a promover una cooperación prolongada, pero para la gran mayoría de los entrevistados mexicanos la estabilización es la principal

Figura 7. Efectos de la confianza desde las perspectivas alemana y mexicana (respuestas en porcentaje)



consecuencia de la confianza. Desde el punto de vista mexicano, la confianza tiene como consecuencia una fuerte lealtad y fidelidad hacia el socio. En México, la estabilidad que resulta de la confianza es tan importante debido a la inestabilidad tradicional del ambiente político y económico. Bajo estas circunstancias, las relaciones a largo plazo entre los socios de la cooperación son especialmente apreciadas. Además, cerca del 45% de los informantes mexicanos atribuye a la confianza la reducción de la incertidumbre en el comportamiento.

DISCUSIÓN

Nuestra investigación, centrada en la cooperación empresarial germano-mexicana, demuestra que las sociedades existentes pueden caracterizarse en gran medida por rasgos que han sido reconocidos en la literatura como antecedentes o correlatos de la confianza orientada a las personas y orientada a la compañía. Existen diferencias considerables entre los socios alemanes y mexicanos en lo que respecta a la intensidad con la cual atribuyen características que promueven la confianza a la persona de contacto o compañía asociada. Este hallazgo cuestiona el grado al cual se puede generalizar la tan citada regla de “yo confío porque tú confías” (McAllister 1995) o la máxima “la confianza genera confianza” (Creed y Miles 1996). En contraste con esta regla, la alta confianza que muestran los socios mexicanos hacia su contraparte no se ve correspondida. El caso de las sociedades que muestran confianza asimétrica debe ser integrado en la investigación sobre la evolución de la confianza (Inkpen y Currall 1998).

Desde el punto de vista de los entrevistados alemanes, el nivel de la confianza orientada hacia la persona es independiente de la confianza orientada hacia la compañía. No obstante, dentro de la muestra de mexicanos, encontramos una fuerte correlación positiva entre ambos niveles de confianza. De tal modo, nuestros resultados empíricos tan sólo apoyan parcialmente el hecho de que la literatura conceda importancia a la persona de contacto en el desarrollo de la confianza interorganizacional (Child 2001; Currall y Judge 1995; Ring y Van de Ven 1994). Las discrepancias surgidas en la muestra alemana entre la confianza orientada hacia la persona y la orientada hacia la compañía sugieren que los antecedentes del nivel de confianza hacia la persona pueden diferir de los antecedentes de la confianza orientada hacia la compañía.

Los entrevistados mexicanos parecen derivar su confianza en la compañía asociada principalmente de su experiencia de que la persona alemana de contacto tenga características dignas de otorgarle confianza (*trustworthiness*), sin dar mucho peso a las acciones de la compañía asociada. Por otro lado, los entrevistados alemanes tienden a separar estrictamente entre la experiencia con la persona de contacto y la experiencia con la compañía en su conjunto. Estas diferencias en el proceso de evaluación pueden rastrearse al rasgo cultural de la orientación hacia la persona, predominante en la sociedad mexicana (Kras 1989). La orientación hacia la persona implica que los socios mexicanos en los negocios tienden a desentenderse del desempeño, la calidad del producto u otras características orientadas a la tarea de la compañía con la que colaboran como socios, para favorecer las cualidades personales de su contraparte individual. El juicio de la compañía con la que cooperan se basa fuertemente en las cualidades intrínsecas atribuidas a la persona de contacto de esa compañía (en el caso positivo se les menciona como “simpático” o como “muy buena gente”).

La confianza en una relación de cooperación está sujeta a una administración activa de la confianza. Al administrar la confianza, ambas partes emplean medidas que se dirigen a contradecir los supuestos estereotipos de sus respectivas culturas. Así, la administración de la confianza no se basa en un análisis a fondo de las posibles áreas de conflicto en la cooperación, sino en suposiciones estereotípicas acerca de las características del alemán típico o del mexicano típico.

Los beneficios de la cooperación empresarial basada en la confianza pueden situarse también en el área de las interacciones cotidianas, así como en el desarrollo de negocios a largo plazo. Mientras que los encuestados alemanes enfatizan el aspecto operativo de ahorrar tiempo, los entrevistados mexicanos subrayan la estabilidad y la seguridad de la relación empresarial.

LIMITACIONES DE ESTE ESTUDIO E IMPLICACIONES PARA LA INVESTIGACIÓN FUTURA

Este estudio adolece de varias limitaciones. Entrevistamos únicamente a una persona clave por cada compañía. Por lo tanto la subjetividad de sus respuestas no puede controlarse ni ponerse en perspectiva entrevistando a otros representantes de la compañía. Otros futuros proyectos de investigación deberán entrevistar a

varios representantes de cada compañía. Además, sería deseable complementar las percepciones de los entrevistados con datos obtenidos de observación participante en torno a las rutinas diarias de interacción.

El pequeño tamaño de la muestra no permitió analizar por separado los datos según las diferentes formas de acuerdos de cooperación. Por tanto no podemos valorar si los resultados se aplican a las relaciones de cooperación entre alemanes y mexicanos en general o si hay variaciones según la forma de la cooperación. Tampoco queda claro qué formas asume la confianza, sus antecedentes y consecuencias en cooperación en la que participan personas de países distintos a México y Alemania. Muchos autores afirman que es un prerrequisito central del éxito de las cooperaciones el que exista un alto nivel de confianza entre las compañías que participan en ellas. Aun cuando podamos estar de acuerdo, con base en las respuestas de nuestros informantes, con esta línea de razonamiento, nuestro estudio no cuenta con datos “duros” en torno al éxito económico de las relaciones empresariales con diferentes niveles de confianza. Por lo tanto, se requiere más investigación para explorar la influencia de la confianza en el éxito económico de la cooperación empresarial transfronteriza.

REFERENCIAS

- ARIÑO, A., TORRE, J. de la y RING, P. S. (2001). “Relational quality: Managing trust in corporate alliances”, *California Management Review*, 44: 109-131.
- AULAKH, P. S., KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996). “Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach”, *Journal of International Business Studies*, 27: 1005-1032.
- BARBER, B. (1983). *The logic and limits of trust*, New Brunswick: Rutgers University Press.
- BUTLER, J. K. (1991). “Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of Conditions of Trust Inventory”, *Journal of Management*, 17: 643-663.
- CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS (1987). *Cómo somos los mexicanos*, México: Editorial CREA.

- CHILD, J. (2001). "Trust – The fundamental bond in global collaboration", *Organizational Dynamics*, 29: 274-288.
- CONTRACTOR, F. J. y LORANGE, P. (1988) (eds), *Cooperative strategies in international business. Joint ventures and technology partnerships between firms*. Lexington: Lexington Books.
- CREED, W. E. D. y MILES, R. E. (1996). "Trust in organizations. A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls", en R.M. Kramer y T.R. Tyler (eds), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*: 16-38. Thousand Oaks: Sage.
- CUMMINGS, L. L. y BROMILEY, P. (1996). "The Organizational Trust Inventory (OTI). Development and validation", en R.M. Kramer y T.R. Tyler (eds), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*: 302-330. Thousand Oaks: Sage.
- CURRALL, S. C. y INKPEN, A. C. (2002). "A multilevel approach to trust in joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 33: 479-495.
- y JUDGE, T. A. (1995). "Measuring trust between organizational boundary role persons", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64: 151-170.
- DAS, T. K. y TENG, B. S. (1998). "Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, 23: 491-512.
- DONEY, P. M., CANNON, J. P. y MULLEN, M. R. (1998). "Understanding the influence of national culture on the development of trust", *Academy of Management Review*, 23: 601-620.
- DYER, J. H. y CHU, W. (2000). "The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea", *Journal of International Business Studies*, 31, 259-286.
- FUKUYAMA, F. (1995). *Trust. The social virtues and the creation of prosperity*. Nueva York: Free Press.
- HARDIN, R. (1991). "Trusting persons, trusting institutions", en R. J. Zeckhausen (ed.), *Strategy and choice*: 185-209. Cambridge: MIT Press,
- HUI, C. H. y TRIANDIS, H. C. (1989). "Effects of culture and response format on extreme response style", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20: 296-309.

- INKPEN, A. G. y CURRALL, S. C. (1998). "The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust", *Journal of International Management*, 4: 1-20.
- KNACK, S. y KEEFER, P. (1997). "Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation", *Quarterly Journal of Economics*, 112: 1252-1288.
- KRAS, E. S. (1989). *Management in two cultures. Bridging the gap between U.S. and Mexican managers*. Yarmouth, Intercultural Press.
- LUHMANN, N. (2000). *Vertrauen*, Viena: Lucius & Lucius.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H. y SCHOORMAN, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- MCALLISTER, D. J. (1995). "Affect-and-cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy Management Journal*, 38: 24-59.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S., BURT, R. S. y CAMERER, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23: 393-404.
- RING, P. S. y Van de Ven, A. H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, 19: 90-118.
- RIPPERGER, T. (1999). "Die Effizienz des Vertrauensmechanismus bei der Organisation internationaler Transaktionen", *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, 18: 257-301.
- SAKO, M. (1992). *Prices, quality and trust: Interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge: Cambridge University Press.
- (1998). "Does trust improve business performance?", en C. Lane y R. Bachmann (eds), *Trust within and between organizations*: 88-117. Oxford: Oxford University Press.
- SEIFERT, M. (2001). "Vertrauensmanagement in Unternehmen: eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften", en R. Lang, C. Baitsch y P. Pawlowsky, *Arbeit, Organisation und Personal im Transformationsprozeß*, Munich: Hampp, S.: 8-117.
- SHAW, R. B. (1997). *Trust in balance: Building successful organizations on results, integrity and concern*. San Francisco: Jossey-Bass.

- WEBER, W. y KABST, R. (2000). "Industrialisierung mittelständischer Unternehmen: Organisationsform und Personalmanagement", en Gerhard und Lore Kienbaum Stiftung, J. Gutmann y R. Kabst (Hrsg.), *Internationalisierung im Mittelstand. Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren*. 5-89: Wiesbaden: Gabler, S.
- ZAHEER, A., MCEVILY, B. y PERRONE, V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9, 141-159.