

En el ejemplo anterior ya se explicó cómo la asimetría respecto de cierto recurso y la necesidad de la organización subordinada de reducir esa posición desventajosa la impele a mostrar un comportamiento sumiso, esto sucede especialmente cuando el recurso en cuestión no está disponible fuera de la red. Esta línea de pensamiento es consistente con la literatura de poder y dependencia (Pfeffer y Salancik, 1978; Aldrich, 1979). Puesto que múltiples asimetrías actúan simultáneamente, las organizaciones dominadas tratan de reducir la influencia de la organización dominante hasta un nivel aceptable, al que Barnard (1938: 196) denominó "zona de indiferencia".

Adicionalmente, cuando se enfrenta entornos impredecibles, los gerentes usan la sumisión como forma de reducir las incertidumbres y retomar el control sobre lo que de otra manera sería un proceso aleatorio. Por ejemplo, los gerentes acataron los POE para hacer el proceso más predecible: "Si sigo los procedimientos y los plazos establecidos ya sé que el próximo paso será el comité de evaluación; si no lo hago, cualquier cosa puede pasar, desde una aprobación relámpago hasta un retraso o la pérdida del proyecto".

La investigación sugiere que hay dos tipos de comportamiento sumiso: uno real y otro simbólico. En efecto, con frecuencia las organizaciones muestran sumisión simbólica, entendida como el acatamiento aparente de las demandas de las organizaciones dominantes. Esta investigación encontró que este comportamiento es más común cuando la fuente de asimetría es un recurso intangible; por ejemplo, conocimientos locales, propios de la sede. Durante el proceso de iniciación de uno de los proyectos de la muestra, la organización domi-

nante solicitó determinada información estadística. La organización local sabía que no podía obtenerla en los plazos exigidos y aun así cumplió con entregarla. Un funcionario afirmó lo siguiente: "...enviamos a un ingeniero a investigar cuál podría ser la necesidad de la zona y así dábamos la impresión de estar respondiendo a sus demandas" (entrevista 083).

Las organizaciones subordinadas usaron las rutinas de apoyo antes mencionadas –negociación, preparación de estudios y autorización– para ajustarse a las demandas de las organizaciones dominantes. Las rutinas de negociación se ejecutaron como una forma de complacer las creencias de los más influyentes, se prepararon estudios de análisis de costo/beneficio para adherirse al modelo de decisión racional y se siguieron los POE de las organizaciones dominantes.

Aprendizaje

El ingrediente final de la explicación del proceso de iniciación es el aprendizaje. El proceso de aprendizaje organizacional consume tiempo y energías y usualmente se traduce en POE. Una vez que las rutinas estándar se han desarrollado se las utiliza en cada proyecto nuevo con el consecuente ahorro de energías organizacionales. Los gerentes "ya saben" cómo tratar los proyectos.

Se observó también que las rutinas de apoyo se utilizaron para "aprender a ser sumisos". Las organizaciones subordinadas dedicaron esfuerzos a aprender los POE y utilizaron mecanismos para hacerlo rápido, tales como contratar personal que hubiera trabajado en proyectos similares.

Los proyectos estratégicos son, por

definición, proyectos únicos en su género y requerirían de un tratamiento particular y creativo; sin embargo, las organizaciones y personas que "ya aprendieron" están listas a aplicar sus POE en todo proyecto que caiga en sus manos, sean éstos estratégicos o no, con el consecuente efecto negativo sobre la estructura del proyecto³⁰.

Como conclusión y resumiendo, el modelo desarrollado sugiere que:

Si existe una variedad de asimetrías entre las organizaciones participantes de la red estratégica,

si el equilibrio entre las organizaciones define una organización dominante,

si la organización dominante considera al proyecto como de rutina,

luego:

la sumisión de la(s) organización(es) subordinada(s) hará que el proyecto sea considerado como rutinario por la organización dominante, a pesar de que para la(s) organización(es) subordinada(s) el proyecto sea de naturaleza estratégica.

30/ En la literatura sobre gerencia estratégica no se ha podido hallar investigación empírica que pudiera relacionarse con el comportamiento sumiso recurrente encontrado en el presente estudio. Sin embargo, en otras áreas de investigación organizacional este concepto ha sido utilizado con mucho éxito. Por ejemplo, Etzioni (1975) estudió el comportamiento sumiso de los niveles bajos de la organización; Hope y Pate (1988) estudiaron el proceso cognoscitivo del comportamiento sumiso, y Pfeffer y Salancik (1978) y Scott (1981) utilizaron conceptos de sumisión para explorar la autonomía en estrategias colaborativas y el papel de la legitimidad en restringir el uso limitado de poder que podría ejercer la organización predominante.

4. Hipótesis que emergen del modelo de iniciación de redes estratégicas

El modelo propuesto en la sección anterior también puede ser expresado por un conjunto de proposiciones que relacionen las principales variables "descubiertas" mientras éste emergía. Estas proposiciones adoptan la forma de hipótesis y se han ordenado alrededor de las principales variables, de modo que se identifique cuáles y de qué manera afectan determinada etapa del proceso. Una vez probadas, estas hipótesis darán al modelo la capacidad predictiva que permitirá a los gerentes mejorar la administración de la etapa inicial de los proyectos.

A continuación se presentan 38 hipótesis que podrán ser probadas en una investigación concluyente del tipo de prueba de hipótesis.

Asimetrías

1. Las asimetrías entre las organizaciones que participan en el proceso de iniciar la red estratégica son las fuerzas motrices del proceso. Las asimetrías predominantes dependerán de la (sub)etapa del proceso y se propone que:

1.1 En la etapa de lanzamiento predominarán las asimetrías en información y en legitimidad.

1.2 En la etapa de conceptualización predominarán las asimetrías que emanan de la diferencia de perspectivas sobre el rol de los proyectos en el desarrollo económico.

1.3 En la etapa de búsqueda de fondos predominarán las asimetrías monetarias, en confianza y en perspectivas.

1.4 En la etapa de estructuración predominarán las asimetrías en recursos humanos y gerenciales y en confianza.

1.5 En la etapa de evolución de la tarea predominarán las asimetrías en recursos monetarios y técnicos.

2. Las asimetrías en capacidades técnicas entre las organizaciones que participan en la red influirán en el proceso de la siguiente forma:

2.1 Cuanto más técnicamente capaces sean las organizaciones, menores serán las asimetrías; y cuanto más técnico sea el debate, más largo será el proceso de iniciación.

2.2 Cuanto menos técnicamente capaces sean las organizaciones del país sede, mayor será la asimetría y menor el debate técnico y, en consecuencia, el proceso de iniciación durará menos.

Sumisión

1. Los tipos de comportamiento sumiso de las organizaciones se espera que varíen según las etapas del proceso de iniciación de la siguiente manera:

1.1 En la etapa de lanzamiento del proyecto, la sumisión respecto de las creencias de las organizaciones dominantes será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

1.2 En la etapa de conceptualización, la sumisión respecto de los procedimientos operativos estándar de las organizaciones dominantes será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

1.3 En la etapa de búsqueda de fondos, la sumisión respecto del modelo racional de distribución de recursos será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

Cuando en la etapa de búsqueda de fondos la tarea del proyecto sea compleja y los resultados difíciles de medir, la sumisión simbólica a los POE será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

1.4 En la etapa de estructuración, la sumisión al modelo racional de toma de decisiones será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

Cuando en la etapa de estructuración sea difícil obtener medidas cuantitativas, la sumisión simbólica respecto de las expectativas racionales será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

1.5 En la etapa de evolución de las tareas, la sumisión real y simbólica respecto de las creencias de la organización dominante será el comportamiento más probable de las organizaciones subordinadas.

2. Durante el proceso de iniciación, las organizaciones utilizarán las rutinas de negociación, preparación de estudios y autorización para mostrar sumisión. Se espera que los tipos de sumisión estén relacionados con las rutinas de la siguiente forma:

2.1 Es muy probable que una organización prepare estudios para mostrar sumisión con el modelo racional de toma de decisiones de la organización dominante.

2.2 Es muy probable que una organi-

zación entable negociaciones para mostrar sumisión con las creencias de la organización dominante.

2.3 Es muy probable que una organización realice rutinas de autorización para mostrar sumisión con los POE de la organización dominante.

Roles

1. Es muy probable que las organizaciones involucradas en el proceso de iniciación jueguen múltiples roles. La falta de visión de una organización respecto de identificar el rol predominante que las otras organizaciones juegan alargará la duración del proceso.

Entorno

1. La bonanza del sistema financiero internacional influirá sobre el proceso de iniciación de la siguiente manera:

1.1 Cuando el sistema financiero internacional esté en bonanza las organizaciones realizarán mucho menos actividades relacionadas con la búsqueda de fondos, y la duración del proceso se reducirá.

1.2 Cuando el sistema financiero internacional no esté en bonanza se espera que las organizaciones realicen un mayor número de actividades relacionadas con la búsqueda de fondos, y la duración del proceso de iniciación aumentará.

2. Las grandes crisis u oportunidades producidas en el entorno nacional del proyecto funcionarán como catalizadores que acelerarán el proceso de iniciación.

3. Las fuerzas sociales, políticas y econó-

micas del país sede del proyecto influirán en el comportamiento de las organizaciones durante el proceso de iniciación de la siguiente manera:

3.1 Las diferencias entre las características de los entornos institucionales de los países a los que pertenecen las organizaciones involucradas originarán demandas conflictivas en la red estratégica. En tales circunstancias las organizaciones adoptarán sumisión simbólica con las creencias de las organizaciones dominantes.

3.2 La coincidencia en cuanto a prioridad política otorgada entre los países que financiarán y llevarán a cabo el proyecto reducirán la duración del proceso de iniciación.

3.3 Los cambios impredecibles en las políticas macroeconómicas de los países donde el proyecto se ejecutará inducirán en las organizaciones dominadas un comportamiento sumiso expresado en el acatamiento de los POE de la organización dominante.

4. La percepción de la organización dominante acerca de las capacidades gerenciales y técnicas de las organizaciones que actúan en el sector económico en el que se ejecutará el proyecto afectarán el proceso de iniciación de la siguiente forma:

4.1 Cuanto más débiles se perciban las capacidades de las organizaciones del entorno local que actúan en el sector, más razón habrá para esperar que el proyecto goce de mayor autonomía respecto de esas otras organizaciones locales.

4.2 Cuanto más fuertes se perciban las capacidades de las organizaciones del entorno local que actúan en el sector, más

razón habrá para esperar que el proyecto goce de menor autonomía respecto de esas otras organizaciones locales.

5. El entorno inmediato del proyecto se define como el formado por los otros proyectos similares que se están ejecutando en ese momento y por otras organizaciones no directamente relacionadas con el proyecto. Se espera que el entorno inmediato afecte el proceso de iniciación de la siguiente manera:

5.1 Si la mayoría de los otros proyectos se encuentran en su etapa de ejecución es de esperar que el proceso de iniciar un nuevo proyecto tenga una duración corta.

5.2 Si la mayoría de los otros proyectos se encuentra en la etapa de iniciación es de esperar que el proceso de iniciar un nuevo proyecto tenga una duración larga.

6. El entorno externo influye en las etapas del proceso de la siguiente manera:

6.1 En la etapa de lanzamiento, el entorno externo influirá menos que los factores sociales del país donde se ejecutará el proyecto.

6.2 En la etapa de conceptualización del proyecto, el entorno internacional y la situación económica del país sede serán los factores que ejercerán la mayor influencia.

6.3 En la etapa de búsqueda de fondos, los factores del entorno internacional y el sector de actividad económica en el que se ejecutará el proyecto serán los más influyentes.

6.4 En la etapa de estructuración, el entorno inmediato será el factor más influyente.

6.5 En la etapa de evolución de la tarea, el entorno inmediato será el factor más influyente.

Aprendizaje

1. Las experiencias previas –positivas o negativas– generarán confianza o desconfianza entre las organizaciones que están iniciando la red. La variable confianza afectará el proceso de la siguiente manera:

1.1 Si la organización dominante desconfía de la otras organizaciones, la estructura del proyecto tendrá sistemas de control rígidos.

1.2 Si la organización dominante confía en las otras organizaciones, la estructura del proyecto tendrá sistemas de control flexibles.

1.3 La inclusión de organizaciones en las cuales se desconfía es menos probable que la inclusión de organizaciones confiables, a menos que la organización en la cual se desconfía goce de una fuerte legitimidad ante las organizaciones dominantes.

1.4 Si una organización dominante confía en las otras organizaciones, se aplicarán POE menos rígidos en la etapa de iniciación del proyecto.

2. El aprendizaje modera las relaciones entre las asimetrías y la sumisión de la siguiente manera:

2.1 Si el aprendizaje generó confianza entre las organizaciones, ésta afectará positivamente el proceso al acelerar las rutinas de autorización independientemente de la situación actual de las organizaciones.

2.2 Si el aprendizaje generó desconfianza entre las organizaciones, ésta influirá en el sistema de control de las organizaciones y se traducirá en POE que las organizaciones deberán seguir en los proyectos futuros. En consecuencia, los POE producto del aprendizaje organizacional disminuirán la flexibilidad del proceso de iniciación.

5. Utilidad práctica de la investigación

Al involucrar organizaciones de diferentes países y con culturas, perspectivas y patrones de legitimidad también diferentes, la muestra de proyectos de desarrollo económico seleccionados para esta investigación permitió "descubrir" la dimensión de asimetrías ideológicas entre organizaciones.

Este hallazgo tiene una utilidad práctica, pues significa que las asimetrías ideológicas podrían ser usadas para equilibrar el ejercicio del poder al interior de la red. Reconocer que existen recursos intangibles, por ejemplo la legitimidad, tan importantes como los tangibles, por ejemplo el dinero, podría ser el primer paso hacia el desarrollo de tácticas para reducir las asimetrías y, en consecuencia, para lograr una distribución más equilibrada del poder entre las organizaciones participantes. De esta manera sería posible que los proyectos fueran tratados como únicos e innovadores.

El descubrimiento de estas otras fuentes de asimetrías para definir posiciones dominantes genera interrogantes relacionadas con las condiciones bajo las cuales se podría establecer relaciones más horizontales y revertir la posición subordinada de algunas organizaciones durante el proceso de iniciación del proyecto.

Otra de las contribuciones de esta investigación estriba en alertar a los "tomadores" de decisiones sobre los efectos disfuncionales del aprendizaje denominado de nivel bajo (Lyles, 1988), que sólo sería apropiado para decisiones rutinarias y no para proyectos de naturaleza estratégica. Como se explicó anteriormente, en proyectos rutinarios es muy deseable contar con POE que ayuden a acelerar su aprobación. Las organizaciones capaces de aprender pueden generar rutinas o procedimientos para tareas que son repetitivas, y un proyecto rutinario podría beneficiarse de este aprendizaje.

Sin embargo, los proyectos estudiados en esta disertación están lejos de ser rutinarios. Un proyecto estratégico es único, se presenta con muy poca frecuencia en la vida de una organización y es sumamente importante para ésta; es más, su dimensión es tal que llega a sobrepasar en tamaño a la organización sede e incluso a poner en peligro, si fracasa, su viabilidad futura. En estos casos los POE no son deseables; por el contrario, no se ajustan a las características del proyecto y originan efectos contraproducentes.

La descripción detallada de los hechos ocurridos durante la etapa de iniciación de los proyectos ha permitido hacer explícitas variables que de otra manera podrían pasar desapercibidas. El que los "tomadores" de decisiones entiendan la relación existente entre las variables asimetrías y sumisión hará posible la toma de precauciones respecto del manejo de estas variables, de las cuales depende principalmente la estructura que adoptará el proyecto. Además, este conocimiento coincide con el interés por mejorar la capacidad de gestión de los proyectos en los países en desarrollo y abre la posibilidad de probar la hipótesis pro-

puesta por los investigadores del ciclo de vida. En efecto, ellos postulan que lo que sucede al inicio de la vida de un proyecto decidirá su éxito o su fracaso.

La evidencia encontrada por esta investigación sugiere que las decisiones tomadas antes del inicio formal del proyecto, tales como qué estructura organizacional tendrá, qué organizaciones participarán, cómo se asignarán las tareas y las responsabilidades, actuarán como restricciones a su ejecución y afectarán su *performance*.

Finalmente esta investigación ha contribuido a terminar con el mito que sólo la falta de dinero influye en la iniciación de un proyecto. Durante el trabajo de campo realizado se observó cómo inicialmente muchos decisores daban esto por sentado. La evidencia sugiere, sin embargo, que en la definición de las características del proyecto intervienen otros factores tan importantes como el dinero.

6. Líneas de investigación abiertas

La prueba de las proposiciones de investigación planteadas en la sección cuatro permitirá señalar cuáles son las variables que más afectan el proceso de iniciación de las redes estratégicas. Después será posible proponer relaciones entre estas variables y la variables de *performance* del proyecto. De esta forma la investigación podrá relacionar las etapas de iniciación y de ejecución del proyecto.

Los indicios recogidos en esta investigación indican que un tratamiento no rutinario del proyecto en su etapa de iniciación hará posible un diseño adecuado al logro de sus metas durante su ejecución. El haber encontrado que la sumisión es una variable

importante en la etapa de iniciación de las redes estratégicas es paradójico. Como ya se explicó, los proyectos de la muestra fueron calificados de "únicos", "especiales" y "muy importantes para el futuro del país". Dadas estas características, cabría haber esperado de las organizaciones locales un comportamiento diametralmente contrario a la sumisión mostrada frente a las organizaciones externas. Se hubiera esperado que tuvieran o mantuvieran la iniciativa, actuaran con dinamismo y ejercieran el liderazgo para definir las características del proyecto.

Sin embargo, en entornos altamente inciertos, el seguir a pie juntillas los POE o los modelos racionales proporciona a los gerentes una sensación de control sobre un proceso que de otra manera parecería aleatorio y caótico. Este acatamiento provee reglas y marcos definidos *a priori* y les permite actuar sin necesidad de esperar pronósticos de las variables involucradas. Esta idea fue discutida por March y Olsen (1976) durante sus investigaciones en organizaciones.

7. Tópicos pendientes de estudio

Debido a la naturaleza del método utilizado, esta investigación ha generado más preguntas que respuestas y abierto, por ello, múltiples líneas de investigación para el futuro. Los tópicos que pueden estudiarse mejor con la información recopilada son los siguientes^{31/}:

- Explorar para qué organización es estratégica la red.

31/ Estas ideas se desarrollan con amplitud en el capítulo 11 de Adaniya (1991).

- Ampliar el análisis comparando los resultados por tipo de informante y desarrollando un modelo de iniciación para cada proyecto.

- Detallar el efecto de las asimetrías estructurales entre las organizaciones.

- Seguir explorando la influencia de las asimetrías en la definición de posiciones dominantes y si es posible que existan pesos ponderados diferenciales.

- Estudiar específicamente las condiciones que inducen la sumisión simbólica de las organizaciones.

- Preparar casos con los cinco proyectos de la muestra y con los tres que se descartaron porque no se completó su etapa de iniciación en el tiempo asignado para esta investigación.

- Extender el estudio a otros tipos de relaciones estratégicas, como *joint ventures*, consorcios y franquicias.

Conclusión

En el momento actual los proyectos de desarrollo económico están otra vez en discusión, por lo cual he de concluir este documento con un análisis del impacto de la teoría obtenida sobre la mejora de la efectividad de los proyectos, instrumentos que deberían conducirnos hacia el logro del esperado desarrollo económico.

Cuando esta investigación de campo estaba ya terminada, una epidemia de cólera azotó el país y los responsables de las acciones de prevención que debieron haberse realizado volvieron sus ojos al *pipeline* de proyectos pendientes; hallaron, por

supuesto, varios proyectos de saneamiento urbano y de desagüe y alcantarillado que llevaban esperando infructuosamente se culminara su etapa de iniciación, y aún siguen esperando.

Esta investigación ha hallado que no es solamente la falta de dinero lo que impide la aprobación y puesta en marcha de estos proyectos, críticos para proporcionar una mejor calidad de vida a la sociedad. La teoría propuesta permite identificar otras razones.

Los resultados son a la vez preocupantes y esperanzadores. Preocupantes porque la investigación sugiere que las capacidades gerencial y tecnológica, así como la legitimidad y la confianza, fuentes alternativas de asimetrías, no están siendo utilizadas para equilibrar la posición subordinada en la que se encuentra la mayoría de las organizaciones locales de nuestros países. La teoría sugiere que cuando determinado proyecto es uno más de una larga lista para la organización dominante de la red estratégica, su proceso de iniciación estará determinado por un comportamiento sumiso de las organizaciones subordinadas, perderá su carácter estratégico y será tratado como un proyecto más. Una de las causas de su fracaso residiría en el hecho que sus objetivos son percibidos de forma diferente por las organizaciones participantes.

Hay sin embargo esperanza, porque la teoría también sugiere que las otras fuentes de asimetrías presentes en la red estratégica pueden servir para equilibrar las asimetrías en recursos financieros. El diseño y la puesta en marcha de estrategias para superar las posiciones subordinadas deberían incluir un concienzudo análisis de las capacidades e ideologías de las organizaciones locales.

Mi propuesta, que no ha sido aún probada, sostiene que un mejor manejo de las asimetrías evitará la recurrencia del comportamiento dominante-sumiso observado en la iniciación de los proyectos y hará posible una mayor flexibilidad, lo cual

redundará en un mejor diseño de los proyectos e incrementará sus posibilidades de una ejecución exitosa. De esta manera nos acercarán al anhelado desarrollo económico y se librarán de ingresar al "cementerio de proyectos".

Referencias Bibliográficas

- ADANIYA, Ana Rosa, *The initiation process of strategic networks: a study of economics development projects with international funds*, dissertation presented to the Faculty of the Graduate School of The University of Texas at Austin for the degree of Doctor of Philosophy, aug., 1991.
- ALDRICH, Howard, *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1979.
- ALLISON, G. T., *Essence of decision: explaining the cuban missile crisis*, Boston, Little Broom, 1971.
- ARROW, K., *Social choice and individual values*, Yale University Press, New Haven, 1951.
- BARNARD, Chester, *The functions of the executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.
- BAUM, W.C., "The project cycle", *Finance and Development Journal*, December, 1978.
- BAUM, W. C. and M. T. STOKES, *Investing in development, lessons of World Bank experience*, Oxford University Press, 1985.
- BERTALANFFY, Ludwig Von, "General system theory", in L. Von Bertalanffy and Anatol Rapoport, *General systems: yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory*, 1956.
- BORYS, B and D. B. JEMISON, "Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations", *Academy of Management Review*, 14 (2): 234-249, 1989.
- BOWER, J., *Managing the resource allocation process: a study of corporate planning and investment*, Harvard University School Classics, 1970.
- BURGELMAN, R., "Process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.
- COHEN, M., J. MARCH and J. OLSEN, "The garbage can model of organization choice", *Administrative Science Quarterly*, (17): 1-25, 1972.
- CYERT, Richard M. and James G. MARCH, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1963.
- ETZIONI, Amitai, *A comparative analysis of complex organizations*, New York, Macmillan, 1975.
- FELDMAN, M. and James MARCH, "Information in organizations as signal and symbol", *Administrative Science Quarterly*, (26): 171-186, 1981.
- GALASKIEWICZ, Joseph, "Interorganizational relations", *Annual Review of Sociology*, 11: 281-304, 1985.

- GEERTZ, Clifford, *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books, 1973.
- GERSICK, Connie, "Time and transition in work teams: towards a new model of group development", *Academy of Management Review*, (31), 1988.
- GIOIA, Dennis and Evelyn PITRE, "Multiparadigm perspectives of theory building", *Academy of Management Journal*, 15 (4): 584-602, 1990.
- GITTINGER, J. Price, *Economic analysis of agricultural projects*, Washington, EDI, World Bank, 1982.
- GLASER, Barney, *Theoretical sensitivity*, San Francisco, University of California, 1978.
- GLASER, B. and STRAUSS, A., *The discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishers, 1967.
- GRAY, Barbara, "Conditions facilitating interorganizational collaboration", *Human Relations*, 38 (10): 911-936, 1985.
- HASPESLAGH, P. and D. B. JEMISON, *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, New York, The Free Press, 1991.
- HIRSCHMAN, Albert O., *Development projects observed*, Washington, Carnegie Press, 1967.
- HOPE, Jon W. and L.R. PATE, "A cognitive-expectancy analysis of compliance decisions", *Human Relations*, 41 (10): 739-751, Oct., 1988.
- INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, *The programming, processing and approval of IDB loans*, 1983. Basic Training Courses, Document N° 7.
- JEMISON, David B., *Process constraints on strategic capability transfer during acquisition integration*, Department of Management, University of Texas at Austin, 1988. Working Paper 88/89 5-1.
- , "Value creation and acquisition integration; the role of strategic capability transfer", in G. Liebcap (Ed.), *Corporate restructuring through mergers, acquisitions, and leveraged buyouts*, Greenwich, JAI Press, 1988.
- JENSEN, Michael and William MECKLING, "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360, 1976.
- KAHNEMAN, D. and Q. TVERSKY, "On the Psychology of prediction," *Psychological Review*, 80, 1973.
- KATZ, D., and R. KAHN, *The social psychology of organizations*, 1968.
- KEENEY R. and H. RAIFFA, *Decision with multiple objectives: preferences and values tradeoffs*, John Wiley and Sons, 1976.
- KIMBERLY, J., "Issues in the creation of organizations: initiation, innovation and institutionalization", *Academy of Management Journal*, 22, 1979.
- LINDBLOM, Charles, "The Science of 'Muddling Through'", *Public Administration Review*, 19 (2): 79-88, 1959.
- LYLES, Marjorie A., "Learning among joint venture sophisticated firms", *Management International Review*, (28): 85-98, 1988.
- MAANEN, J. Van, *Qualitative methodology*, Beverly Hills, Sage Publications, 1983.
- MARCH, James G., "Footnotes to organizational change", *The Administrative Science Quarterly*, 26: 563-577, 1981.
- MARCH, James G. and Johan P. OLSEN, *Ambiguity and choice in organizations*, Norway, Universites forlaget, 1976.

- MEYER, John W. and B. ROWAN, "Institutionalized organization: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H., "An emerging strategy of 'direct' research", in John Van Maanen (Ed.), *Qualitative Methodology*, Sage Publications, 1983.
- MINTZBERG, H., RAISINGANI, D. and A. THEORET, "The structure of unstructured decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 21: 246-277, 1976.
- MURPHY, William J., *Cooperative action to achieve competitive strategic objectives: a study of the Microelectronics and Computer Technology Corporation*, D.B.A. Dissertation, Harvard University, 1987.
- NEUMANN, J. Von and O. MORGENSTERN, *Theory of games and economic behavior*, New York, John Wiley, 1952.
- NUTT, Paul, "Types of organizational decision processes", *Administrative Science Quarterly*, 29: 414-450, 1984.
- OLK, Paul and W. M. EVAN, *Improving organization theory via practice: the case of R&D consortia*, The Wharton School of Business, 1988.
- PERROW, Charles, *Complex organizations: a critical essay*, 2nd Ed., Glenview, Illinois, Scott, Foresman, 1979.
- PETTIGREW, Andrew M., "On studying organizational cultures", in J. Van Maanen *Qualitative Methodology*, Sage, 1983.
- PFEFFER, J. and G. SALANCIK, *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row, 1978.
- PORTER, Michael E., *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press, 1990.
- , *Competitive advantage*, New York, MacMillan, 1985.
- PROVAN, Keith; BEYER, Janice M. and C. KRUYTBOSCH, "Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations", *Administrative Science Quarterly*, 25: 200-224, 1980.
- QUINN, J., *Strategy for change: logical incrementalism*, Homewood, R. Irwing, 1980.
- QUINN, J. and K. CAMERON, "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence", *Management Science*, 29, Jan., 1983.
- RONDINELLI, Dennis, *Planning development projects*, Dowden, Hitchinson & Ross, Inc., 1977.
- SCOTT, Richard W., *Organizations, rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1981.
- SELZNICK, Tva and the grass roots: a study in the sociology of formal organizations, University of California Press, 1949. Series in Culture and Society.
- SIMON, H., *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*, 2nd Edition, New York, McMillan, 1957.
- STRAUSS, Anselm, *Qualitative analysis for social scientist*, Cambridge University Press, 1987.
- STRAUSS, Anselm and Juliet CORBIN, *Basic qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*, Sage Publication, 1990.
- THOMPSON, James, *Organizations in action*, New York, Mc Graw-Hill, 1967.
- TOYE, John, *Dilemmas of development*, Worcester, Billing & Son, 1987.

TURK, Herman, "Interorganizational networks in urban society: initial perspectives and comparative research", *American Sociological Review*, 35 (1): 1-19, 1970.

TURNER, Barry, "Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organizing the cognitive processes associated with the generation of Grounded Theory", *Quality and Quantity*, 15: 225-247, 1981.

----, "The use of Grounded Theory for the qualitative analysis of organizational behavior", *Journal of Management Studies*, 20: 333-348, 1983.

WARREN, Roland L., "The interorganizational field as a focus for investigation", *Administrative Science Quarterly*, 12: 396-419, 1967.

WILLIAMSON, O. E., *Markets and hierarchies, analysis and anti-trust implications: a study in the economics of internal organizations*, New York, Free Press, 1975.

----, "Transaction cost economics: the governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261, Oct., 1979.

YIN, Robert K., *Case study research, design and methods*, Sage Publications, 1989. Applied Social Research Methods Series 5.

