

De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización

Salvador T. Porras

Universidad Autónoma Metropolitana–Iztapalapa

Área de Estudios Organizacionales

Av. Michoacán y la Purísima

Col. Vicentina, Iztapalapa

México, D.F. 09340

Tel. 5804 4773

Fax. 5804 4768

Email: stp@xanum.uam.mx

De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización

'Todos para uno, uno para todos'

Alejandro Dumas

La competencia entre organizaciones ha estado en el centro del análisis de negocios al menos desde que *La Riqueza de las Naciones* de Adam Smith se publicó en 1776, publicación en la que se plantea la importancia del libre comercio y libertad de mercado. Smith sugirió que si todos los actores económicos buscaran la ganancia personal, la economía alcanzaría el mejor resultado para la sociedad en su conjunto; situación en la que los mercados pudieran lograr un balance entre oferta y demanda. El argumento es que el beneficio social será maximizado si la competencia estuviera presente en el mercado (Shepherd 1997). Es la mano invisible la que provee racionalidad para una sociedad libre, una sociedad en la cual el mercado juega el papel de coordinador de las actividades económicas de la sociedad. La centralidad en la competencia está reflejada tanto en los estudios económicos como en la política pública (King 1977; Shepherd 1997).

En el pasado, cuando las firmas necesitaban tener acceso a recursos que no disponían, la ortodoxia económica sugería que tendrían decidir entre 'hacer o comprar'. La decisión de hacer se cristalizaba por la vía de la integración vertical es decir, la adquisición o la fusión (Powell 1987). Esta manera de organizar era la forma más común utilizada por las organizaciones para obtener materiales seguros requeridos para la realización de sus actividades. La integración vertical era útil en mercados lentos en donde las organizaciones no necesitaban adaptarse rápidamente al

De la competencia a la colaboración

medio ambiente, cuando el cambio tecnológico era menos dinámico que en la actualidad (Jarillo 1993; Powell 1987).

Harrigan (1984) argumenta que el concepto de integración vertical está fuera de moda, en su lugar identificó a la 'casi-integración' como alternativa de organización. En ese tipo de arreglo organizacional, los vínculos entre firmas toman la forma de aventuras corporativas o préstamos (Harrigan 1984: 643).

De esta manera, ante las condiciones cambiantes del nuevo ambiente, las organizaciones han desarrollado nuevas formas de organización, más flexibles y adaptativas (Best 1990). Estas formas están basadas en la colaboración organizacional. Como Child y Faulkner (1998: 1) plantean, "una estrategia cooperativa es un intento por las organizaciones para realizar sus objetivos a través de cooperar con otras organizaciones". Ellos argumentan que colaborar, al igual que competir, puede ser un proceso intenso entre los participantes por lo cual sugieren cuatro diferentes combinaciones posibles entre colaboración y competencia organizacional (Figura 1).

Figura 1 Alternativas de relación entre colaboración y competencia

<i>Colaboración</i>	Alta	Fusión o adquisición	Beneficios mutuos y aprendizaje organizacional
	Baja	Fracaso	Riesgo de comportamiento oportunista
		Baja	Alta
		<i>Competencia</i>	

Fuente: adaptado de Child y Faulkner 1998: 3

De la competencia a la colaboración

En los casos en donde tanto colaboración como competencia son bajas, es muy probable que la relación fracase en el logro de sus objetivos o, en el mejor de los casos, los resultados obtenidos serían mínimos. En el caso en donde la colaboración es baja y la competencia alta, existe un riesgo creciente de que alguna de las partes tenga un comportamiento oportunista en contra de otro participante. Ambas situaciones reflejan un grado muy bajo de colaboración entre los participantes por lo que es posible que la relación termine prontamente. Las otras dos situaciones posibles se relacionan con un alto grado de colaboración entre las organizaciones participantes. Cuando la competencia es baja y la colaboración es alta, lo más factible es que uno de los participantes se integrará verticalmente con otra organización. Esta estrategia ha sido ampliamente utilizada para regular relaciones entre organizaciones. La última opción es la que presenta la mejor estrategia para las organizaciones, aquella en donde la colaboración y la competencia son altas. En ese caso el beneficio es de mutuo aprendizaje para las organizaciones participantes.

Pero, ¿por qué las firmas se están relacionando a través de transacciones basadas en contratos cuando la teoría argumenta que las organizaciones deberían utilizar arreglos jerárquicos? El argumento de Williamson es que los costos económicos de transacción hacen que las organizaciones tengan dos alternativas cuando se enfrentan con la decisión de hacer o comprar, esto es, las firmas pueden acudir al mercado (contratos entre firmas) o crear jerarquías (estableciendo integración vertical). En el siguiente apartado analizaremos diferentes enfoques sobre la colaboración organizacional.

Enfoques teóricos sobre la colaboración

Un gran número de planteamientos teóricos ha intentado incorporar a la colaboración dentro del marco económico, típicamente más centrado en la competencia. El más conocido de estos marcos es el de economía de costos de transacción (ECT) desarrollado por Oliver Williamson.

Economía de costos de transacción

Williamson (1975, 1989) señala que los fundamentos de ECT son que los individuos buscan economizar en sus transacciones para lograr la eficiencia. Williamson considera que

Una transacción ocurre cuando un bien o servicio es transferido a través de una interface tecnológica separable. Una etapa de actividad termina y otra comienza. Con una interface bien trabajada, así como con una maquinaria bien trabajada, estas transferencias ocurren suavemente. En sistemas mecánicos buscamos fricciones: ¿engrana el equipo, están las partes lubricadas, existen gastos innecesarios u otra pérdida de energía? La contra parte económica de fricción es la de costo de transacción: ¿operan armoniosamente los participantes en intercambio, o existen malos entendidos y conflictos frecuentes que llevan a retrasos, rompimientos, u otros malos funcionamientos? (1981: 552).

Los supuestos de ECT incluyen dos *comportamientos individuales*. Estos consideran suposiciones de que los actores económicos tendrán generalmente una racionalidad limitada y un comportamiento oportunista. Lo que predispone a los actores en su racionalidad limitada y comportamiento oportunista son los otros tres elementos básicos de ECT: *especificidad de recursos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones*. Dada la racionalidad limitada de los individuos, el intercambio económico está organizado típicamente por contratos. Los contratos, que sirven para limitar la racionalidad de los actores y el oportunismo, pueden ser internos (contratos de empleo) o externos (contratos de proveedores). La especificidad de recursos se refiere a los recursos invertidos o requeridos para completar cualquier transacción, son particulares a una transacción específica y no tienen aplicaciones alternativas. Williamson (1981:

555-556) considera que la especificidad de recursos puede ser de varios tipos: especificidad del sitio, especificidad de recursos físicos y especificidad de recursos humanos.

El acercamiento de ECT es generalmente visto como un modelo teórico de aquellos mecanismos que soportan transacciones económicas eficientes. Una tesis central de costos de transacción es que conforme aumenta la incertidumbre en las transacciones habría un salto de mercados a jerarquías para manejar las relaciones económicas. De acuerdo con este acercamiento de ECT, existen ciertos costos asociados con cualquier transacción. En la ausencia de costos de transacción, las organizaciones no necesitan integrar funciones y la estructura basada en el mercado será la forma más eficiente de relación. En el caso en donde los costos de transacción se incrementan lo suficiente, la opción de mercado no es más una solución viable; entonces, las organizaciones tienen que integrar funciones creando una jerarquía. De acuerdo con ello, los mercados están basados primeramente en mecanismos de precio mientras que las jerarquías están basadas en autoridad.

La cuestión principal para costos de transacción es cómo diferenciar comportamientos oportunistas de comportamientos no-oportunistas. Si no existe confianza entre las partes involucradas en una relación, entonces los contratos surgen. Si existe confianza en la relación, no existe necesidad de contratos. Así, un supuesto básico que hace ECT concierne a la naturaleza humana, la cual es caracterizada como individualista y oportunista. El segundo supuesto de ECT se refiere a los requisitos para el éxito. En este marco, únicamente una concepción limitada de éxito económico, la eficiencia, es considerada. Como lo señala Williamson (1991), 'eficiencia' es el criterio que determina el deseo de los resultados.

Williamson (1975, 1989) diferencia 'jerarquías' de 'mercados', identificando a las primeras como una forma alternativa de intercambio o transacción a los mercados. Argumenta

que los mercados son el lugar donde las firmas acuden a competir por bienes y/o servicios. Las jerarquías por otro lado son una forma de organización en donde las firmas tienden a integrarse verticalmente como una manera de obtener recursos.

ECT ha sido criticada por varias razones, en particular, el acercamiento de Granovetter (1985), el cual es conocido como *embeddedness*¹ (inmersión), ha devenido muy influyente. Para Granovetter (1985: 490), *embeddedness* señala la importancia de relaciones personales, redes interpersonales, para generar confianza, comparada con los arreglos institucionalizados de los contratos. De acuerdo con ello, las redes permiten a la gente establecer mejor comunicación e información basadas en experiencias previas con la persona con la que se está tratando. Granovetter (1985) argumenta que las transacciones se dan con la gente que uno conoce, esto es, cualquier clase de transacción, incluyendo transacciones de negocios, se establece dentro de un medio ambiente social influenciado por conexiones, redes, no solamente entre miembros sino también entre participantes en dicho medio ambiente.

Pfeffer (1994) señala la preocupación en CCT por sus implicaciones normativas. Implícitamente, se enfoca a contextos en los cuales la expectativa normativa de oportunismo será más probable. El acercamiento de costos de transacción también muestra un sesgo hacia la descripción de relaciones oportunistas en lugar de relaciones de colaboración. Como apuntan Doz y Prahalad: "El uso del análisis de costos de transacción para investigar en procesos de administración está limitado por ... su foco primario en transacciones únicas como unidad de análisis" (1991: 148). Esta perspectiva no considera arreglos de colaboración entre socios que

¹No existe una traducción al español del termino por lo que utilizaremos el concepto en inglés ya que es ampliamente aceptado en el medio. Granovetter entiende por *embeddedness* "el argumento de que el comportamiento e

están constantemente transando porque análisis de ECT es estático por lo que falla al analizar relaciones alternativas adicionales a mercados y jerarquías.

Más recientemente, Williamson (1991) ha tratado de reconocer la existencia de una forma diferente de organizar la actividad económica a la que llama 'híbrida', caracterizada por incentivos parcialmente fuertes, un cierto grado de aparato administrativo, adaptable y trabajando fuera del régimen legal del contrato. Formas híbridas de gobierno se encuentran localizadas entre los dos extremos del continuo mercados y jerarquías.

Adicionales a la economía de costos de transacción, otras teorías, más notablemente la teoría de juegos y la teoría de la dependencia de recursos, también tienen contribuciones que hacer a la colaboración entre organizaciones.

Teoría de juegos

La colaboración entre organizaciones se apoya en contratos los cuales pueden ser más o menos formales en teoría social. Otro acercamiento a los contratos deriva de una concepción mucho menos formalizada que proviene de la teoría de juegos y está caracterizada especialmente por el 'dilema del prisionero'. En esta teoría, dos jugadores son sospechosos de un hipotético crimen mayor. Ambos sospechosos están prisioneros e incommunicados, así que cada uno debe decidir ya sea cooperar o desertar, sin saberlo que hará el otro prisionero. Aquí, lo que está en punto es el contrato tácito e informal entre dos individuos sospechosos de colusión, pero detenidos en celdas separadas, siendo interrogados con el objeto de romper ese contrato tácito de colusión. La evidencia que las autoridades tienen hasta el momento es suficiente solamente para condenarlos

instituciones a ser analizadas están tan limitados por relaciones sociales continuas que, para construirlos como independientes, es un problema mal entendido" (1985: 481-842).

por un cargo menor. Si ninguno de los prisioneros declara, ambos tendrán una sentencia menor; este estado se conoce como de cooperación mutua (CM). Si uno de los prisioneros traiciona el contrato tácito, es decir colabora con las autoridades, y el otro permanece callado, el informante sale libre (deserción unilateral–DU) mientras que el otro recibirá una sentencia mayor (colaboración unilateral–CU). Si los dos prisioneros colaboran con la policía, ambos tendrán una sentencia moderada (deserción mutua–DM). De esta manera, la mejor opción para los dos prisioneros es colaborar el uno con el otro ya que la suma de las sentencias es menor que en el resto de los casos. Esta situación puede ser trasladada al ámbito de la colaboración entre firmas.

Dependencia de recursos

Una posible explicación del por qué la colaboración puede ser más estable que lo sugerido por economía de costos de transacción o teoría de juegos es ofrecida por la teoría de dependencia de recursos. En la teoría de dependencia de recursos la colaboración puede ser sostenida por relaciones de poder/dependencia: diferentes jugadores en la colaboración tienen diferentes recursos para contribuir, estos crean diferencias pero dependencias continuas que no permiten fácilmente el oportunismo característico de teorías más individualistas que derivan de la economía. La teoría de la dependencia de recursos enfatiza la adaptación de las organizaciones a su medio ambiente. Tal adaptación es conceptualizada como una respuesta organizacional a las condiciones de incertidumbre y dependencia (Pfeffer y Salancik 1978). Se argumenta que las organizaciones tienen que tratar con su medio ambiente con el objeto de sobrevivir, por lo que es la necesidad de adquirir recursos lo que hace que las organizaciones dependan de otras organizaciones. El grado de dependencia organizacional está relacionado con la importancia o escasez de recursos con los que contribuyen o controlan.

De acuerdo con la teoría de dependencia de recursos, las sub-unidades de una relación de colaboración adquieren poder a través de su capacidad para obtener recursos críticos para el grupo. Cada sub-unidad estará involucrada en relaciones de complejas redes de intercambio con otras sub-unidades. El poder surge de las diferencias entre las sub-unidades respecto a su acceso a, y control de, estos recursos valuados de manera diferencial. Lo que constituye un recurso crítico varía entre las organizaciones (Pfeffer y Salancik 1978). El principal elemento de la teoría es que las organizaciones, en términos de reducir incertidumbre y manejar dependencia, establecen vínculos con otras organizaciones. Una cuestión fundamental es ¿cómo minimizar la dependencia cuando se establecen relaciones organizacionales?

Bajo condiciones de creciente turbulencia en el medio ambiente, varios mecanismos interorganizacionales son utilizados para controlar y estabilizar las relaciones con el medio ambiente externo: nombramiento de miembros de organizaciones externas clave en el consejo directivo en una compañía (Pfeffer y Salancik 1978), *joint ventures*² (Pfeffer y Nowak 1976) y fusiones corporativas (Pfeffer 1992) son mecanismos típicos.

A diferencia de los acercamientos de costos de transacción o de teoría de la agencia, los teóricos de la dependencia de recursos notan que puede estar en el interés de los actores entrar en colaboración de largo plazo. La dependencia de recursos abre las posibilidades para una apreciación más positiva de colaboración al igual que sugiere algunos conceptos que serán clave para su entendimiento. Conceptos tales como confianza están marcadamente ausentes de aquellas perspectivas que derivan del paradigma de la competencia.

²Algunos traduce en término como 'aventuras conjuntas'. En este artículo utilizaremos el concepto en inglés ya que no existe una traducción adecuada y su uso es ampliamente aceptado en el medio.

Confianza: un concepto clave en la colaboración

Mientras que los modelos de mercados y jerarquías están basados en comportamiento oportunista e individualismo, existen otras formas de organizar la actividad económica basada en la confianza entre organizaciones individuales. Tanto como confianza y ausencia de comportamiento oportunista son cruciales para la colaboración, requieren de elaboración, tanto como las razones para un creciente recurso para arreglos de colaboración en el contexto contemporáneo.

Mucho se ha escrito sobre la confianza desde diferentes perspectivas. Granovetter (1985) argumenta que la gente y las organizaciones buscan típicamente generar confianza y desalentar la mala conducta. La confianza puede ser entendida como "la expectativa de que algunos otros en nuestras relaciones sociales tienen obligaciones morales y responsabilidad para demostrar una preocupación especial por el interés de otros sobre el de ellos mismos" (Barber 1983).

La confianza también puede considerarse como un concepto basado en la creencia de que la relación continuará en el futuro, es una visión de largo plazo que tiene como fundamento la reputación y desempeño previo de los participantes en una relación. Conforme a ello, la confianza puede ser entendida como "un supuesto o creencia de la parte de A de que ya sea A o B se encuentran en problemas en el logro de sus obligaciones de transacción implícitas o explícitas, se puede contar con B para hacer lo que A haría si los recursos de B estuvieran a la disposición de A" (Thorelli 1986: 38).

¿Cuáles son los componentes de la confianza? Cuando menos, la mayoría de la gente aceptaría que las siguientes cualidades deberían estar presentes: integridad, lealtad, competencia, consistencia y abertura. Cuando la confianza está presente, ésta puede reducir los costos de transacción asociados con relaciones de intercambio. Altos niveles de confianza llevan a asegurar

apoyo informal, o ayudando, la interpretación de compromisos contractuales formales, o tal vez reemplazándolos.

En relaciones de colaboración, la confianza crece cuando cada equipo es auto suficiente e incluye a representantes 'foráneos' como usuarios. La confianza crece también cuando los miembros de las organizaciones participantes han tenido contacto previo; cuando los equipos tienen una dimensión social. Otro elemento que tiene un efecto positivo en la confianza es la intensidad y duración de la relación. Entre más tiempo dure la relación, mayor será la confianza.

La confianza es un elemento crucial para la colaboración. En donde existe confianza, las organizaciones están más dispuestas a colaborar con otras organizaciones en una base más recíproca. Las organizaciones tienden a compartir recursos e información más abiertamente con otros participantes; tienden a reducir el comportamiento oportunista a través del entendimiento mutuo y la buena voluntad de las partes. Por lo tanto, existen diferentes razones para establecer arreglos de colaboración entre las organizaciones. En la siguiente sección esas razones serán revisadas.

¿Por qué colaboran las organizaciones?

Se ha argumentado crecientemente que la colaboración entre firmas es una necesidad para las organizaciones puedan competir en economías globales y puedan tratar con medios ambientes turbulentos (Park 1996). La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional porque las sociedades se han vuelto más interdependientes, haciendo mucho más difícil para actores individuales desarrollarse por sí mismos. Nuevas condiciones de competencia también juegan su papel: intensas guerras de precios; bajo crecimiento del mercado; decline de la productividad y creciente proteccionismo obliga a las organizaciones a internacionalizarse. En este contexto, las

De la competencia a la colaboración

organizaciones tienen que cambiar su perspectiva tradicional de corto plazo, basada en competencia, por una perspectiva a largo plazo basada en colaboración.

La intención de colaborar es entender mejor la variedad de nuevos retos que plantea un medio ambiente cambiante, con el objeto de asegurar sobrevivencia y prosperidad. De acuerdo con Gray,

La colaboración es un proceso a través del cual partes que ven diferentes aspectos de un problema pueden constructivamente explorar sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible (1989: 5).

Las organizaciones buscan combinar sus fuerzas con otras organizaciones con el objeto de sobrepasar sus propias debilidades. Algunas de las razones que las organizaciones expresan para establecer nuevas formas de colaboración se relacionan con el acceso rápido a nuevas tecnologías o nuevos mercados, lograr economías de escala, compartir riesgos, acceso a recursos escasos y complementar habilidades, reducir costos de desarrollo. Investigación y desarrollo de nuevos productos ha pasado a ser una vital necesidad que involucra una variedad de costos crecientes, como son el acceso seguro a recursos escasos como materias primas, experiencia y mano de obra.

Las pequeñas y medianas empresas (PyME)³ requieren frecuentemente grandes cantidades de recursos, que no tienen disponibles internamente, que les permita ser competitivas y adaptativas a medios ambientes cambiantes. Así, la colaboración permite extender la base de recursos disponibles para las firmas; permite incrementar el desarrollo de habilidades administrativas interorganizacionales, y extender las capacidades organizacionales.

Algunos investigadores asumen que las organizaciones tienen que establecer diferentes formas de interacción cuando tratan con 'medios ambientes turbulentos' (Emery y Trist 1965); es por ello que las organizaciones tienen que colaborar para sobrevivir. Las organizaciones necesitan

unir esfuerzos con el objeto de tratar con la incertidumbre causada por medios ambientes crecientemente complejos. No es más posible seguir actuando solos cuando las condiciones que enfrentan las organizaciones son menos predecibles y más difíciles de predecir y controlar.

Otras investigaciones sugieren que la colaboración entre organizaciones ocurre cuando existe un traslape parcial de su misión y dominio (Gray 1989; Thorelli 1986). Thorelli (1986) sugiere que sin la existencia de traslape parcial en operación, la colaboración entre organizaciones difícilmente puede lograrse. El dominio puede ser en una o más de las cinco dimensiones siguientes: producto (o servicio) ofrecido al medio ambiente; clientela atendida; funciones desarrolladas (modo de operación); territorio y tiempo (Thorelli 1986).

¿Colaboración contra competencia?

Se puede decir que la colaboración incluye interdependencia entre participantes, un proceso de decisiones conjuntas y una responsabilidad colectiva para la determinación del plan para el grupo (Gray 1989). En otras palabras, colaboración es una estrategia cooperativa que también puede llevar a competir. Si uno acepta que los arreglos cooperativos son frecuentemente usados con la intención de durar algunos años, las organizaciones que colaboran deberían desarrollar las habilidades y conocimientos tan rápidamente como sea posible.

¿Por qué deberían las formas de colaboración ser preferidas a fusiones–adquisiciones o integración? Una diferencia básica es que tanto en fusiones–adquisiciones y como en integración vertical al menos uno de los participantes pierde autonomía. En relaciones de colaboración todos los participantes retienen su autonomía estratégica por el hecho de reunirse en una aventura, pero siguen siendo independientes en sus acciones y toma de decisiones.

³En este artículo se entiende por pequeña y mediana empresa aquella organización que tiene entre 21 y 99 empleados

Algunos de los diferentes tipos de contratos utilizados para obtener objetivos de negocios incluyen alianzas estratégicas (Harrigan 1987), *joint ventures* (Harrigan 1987), así como varias formas de redes organizacionales (Ebers 1997; Jarillo 1988; Miles y Snow 1986; Powell 1987, 1991; Thorelli 1986).

Aventuras conjuntas

Probablemente la forma más estudiada de relación inter-firmas es la *aventura conjunta*. Comúnmente han sido usadas por firmas para lograr objetivos organizacionales, expandirse y competir (Hennart 1988). Una *aventura conjunta* puede ser definida como "un acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio" (Bartol *et al.* 1995: 99). En general, en este tipo de relación inter-firmas, una tercera entidad cuya propiedad, creación y administración pertenece a los participantes (padres) dentro de la relación.

Las principales razones para que se formen *JV* son reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías. En general, las organizaciones involucradas en aventuras conjuntas buscan tomar ventaja mutua de las sinergias de los otros, por lo tanto, les permiten unirse en actividades que de otra manera serían difíciles de lograr si esas organizaciones tuvieran que continuar aisladas. Generalmente las aventuras conjuntas conservan las relaciones de propiedad existentes en lugar de consolidarlas en una sola.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas han venido a ser una forma muy popular de estrategia organizacional, como medios para acceder a tecnologías sin el riesgo y costo que una organización individual tiene que incurrir cuando se actúa independientemente. Compartir costos y riesgos en una alianza

estratégica permite a las firmas tener acceso a escasos recursos (Park 1996). Castells (1996) señala que las alianzas estratégicas son diferentes a las formas tradicionales de acuerdo ya que no excluyen la competencia en las áreas en donde no existe acuerdo entre participantes.

Las alianzas estratégicas han sido definidas de varias maneras. Para algunos autores una alianza estratégica involucra colaboración "entre dos o más firmas independientes que incluye control compartido y contribuciones continuas por todos los socios" (Yoshino y Rangan 1995: 17). Otros estudiosos como Parkhe consideran a las alianzas estratégicas como "arreglos cooperativos relativamente duraderos entre firmas que involucran flujos y vínculos, que utilizan recursos y/o estructuras de gobierno de organizaciones autónomas, para el logro conjunto de metas individuales, ligadas a la misión corporativa de cada una de las firmas patrocinadoras" (1991: 581). Las alianzas estratégicas son relaciones de largo plazo entre organizaciones que actúan contra el comportamiento oportunista entre participantes.

Otra forma de colaboración distinta, separada de alianzas estratégicas y *joint ventures* son las redes organizacionales las cuales pueden definirse como relaciones de largo plazo basadas en la confianza, el compromiso y la reciprocidad entre los participantes.

Redes organizacionales

Mientras que las redes organizacionales pueden ser un fenómeno relativamente reciente de diseño explícito, los 'acercamientos de redes' están bien establecidos en la literatura. Durante las décadas de los sesenta y setenta, los sociólogos usaron redes para entender normas, intercambios y poder. A partir de los ochenta, el concepto de 'red' ha pasado a estar más de moda en las ciencias sociales y en los negocios (Jarillo 1988; Nohria 1992). Esta forma de relación pasó a estar más de moda ya que ha demostrado ser una forma superior de organización bajo condiciones de

incertidumbre (Jarillo 1988). Por ejemplo, en sistemas y mercadotecnia, colaboración de pequeñas empresas y/o empresarial, geografía industrial y relaciones proveedor-usuario.

Analizando el desarrollo de organizaciones, Castells (1996) considera que la antigua 'mejor manera' de producción está siendo sustituida por un nuevo paradigma basado en redes. Considera que "las redes son el mejor material del cual nuevas organizaciones están y estarán hechas" (Castells 1996: 168). Castells nota igualmente que en una era de nuevas tecnologías de información, una nueva forma organizacional ha emergido, la 'red de empresas'. De acuerdo con ello, una red de empresas es "esa forma específica de empresa cuyo sistema de significados está constituido por la intersección de segmentos de sistemas autónomos de metas" (Castells 1996; 171).

Una red puede ser más o menos estructurada de acuerdo con la extensión de las interacciones entre los miembros de la red. El concepto de red refiere a un grupo de organizaciones (miembros) que se relacionan a través de una relación de largo plazo. Los miembros están ligados entre ellos dentro de la red y tienen relaciones específicas de dependencia con cada uno de ellos.

Miles y Snow (1984) describen a la 'red dinámica' como la forma de organización del futuro, una forma que responderá rápidamente a las demandas competitivas de su medio ambiente. Jarillo (1988) expresó puntos de vista similares sobre el potencial para las redes organizacionales en un clima de cambio industrial, pero concluyó que la creación de estas nuevas estructuras estaría conducida primeramente por un deseo de reducir costos. Propone el concepto de 'red estratégica' como una forma de colaboración entre organizaciones que se encuentra ubicada entre mercados y jerarquías y está definida como un

De la competencia a la colaboración

arreglo de largo plazo entre distintas organizaciones relacionadas que permite a las firmas en la red ganar o mantener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores fuera de la red (1988: 32).

Podríamos entonces entender a una red como una relación de largo plazo entre organizaciones como actores que comparten recursos para lograr objetivos conjuntos a través de acciones negociadas. Tiene que ser una relación de largo plazo ya que en el corto plazo los miembros pueden tomar ventaja de otros miembros y la relación no prevalecería. Es en el largo plazo que todos los miembros o participantes pueden obtener un beneficio de la relación, mientras que en el corto plazo, únicamente algunos miembros podrían beneficiarse, pero no todos los actores de la red. Compartir recursos es vital para establecer relaciones de largo plazo. La red puede ser establecida únicamente bajo la base de que todos los miembros se comprometan a compartir recursos en la red. Una red debería por lo tanto tener objetivos comunes para sus miembros con el objeto de lograr resultados establecidos conjuntamente entre los participantes.

Pero las redes, como cualquier otro tipo de colaboración, pueden ser pensadas como teniendo diferentes costos y riesgos ligados a ellas. La colaboración no es una estrategia libre de costos: tiene ventajas y desventajas, tantas como cualquier aventura estratégica.

Procesos de colaboración

Diversas investigaciones sugieren que diferentes elementos diferencian una colaboración exitosa de una colaboración sin éxito. Los elementos de una colaboración exitosa incluyen una clara definición de metas y objetivos; alto compromiso de los participantes, asignación de suficientes recursos a la aventura; monitoreo del progreso de la colaboración y reconocimiento de los límites de la alianza.

De la competencia a la colaboración

Entre los factores más importantes para el éxito de una red se pueden mencionar: los participantes deben tener una clara definición de las metas comunes; las metas deben de estar ligadas a beneficios para todas las partes involucradas; todas las partes deben trabajar juntas para definir los pasos en el proceso de colaboración; los empleados de todas las organizaciones que participan en la aventura deben estar de acuerdo con las metas de la alianza; un conjunto de medidas cualitativas debe de ser definida para medir los resultados de la aventura y si las medidas no existen o no son claras o están definidas por adelantado, esto puede ser una potencial área de conflicto; los incentivos deben de estar atados a un estándar y el proceso debe de incluir métodos para analizar el desempeño con el objeto de mejorar el proceso mismo. Dentro del proceso de colaboración en redes es importante reconocer que también existen barreras, beneficios, costos y riesgos.

Barreras para establecer colaboración en redes

Previas investigaciones sugieren que una vez establecida la colaboración, algunos obstáculos pueden surgir como por ejemplo dependencia, por lo que el beneficio potencial de cualquier colaboración debe considerar la pérdida de independencia; el grado de compatibilidad, manifestada por el deseo de ir juntos en la aventura; el monto de mutabilidad, envuelto en la habilidad para tratar con cambio e innovación; barreras históricas e ideológicas, en donde conflictos de largo plazo surgen porque la ideología está muy enraizada inhibiendo la colaboración y alentando la desconfianza; disparidades de poder, en donde algunas partes perciben que es mejor para ellas no colaborar que colaborar con una entidad que es mucho más poderosa. El riesgo de perder control organizacional hacia otro participante más poderoso en una relación de colaboración es otra fuente frecuente de obstáculos para colaborar.

De la competencia a la colaboración

Adicionalmente se puede incluir la falta de: *confianza*: en términos generales, la cultura de los pequeños negocios es más individualista que colectiva; *recursos*: las PyME están caracterizadas por recursos limitados de operación; *conocimiento*: las pequeñas empresas tienen poco conocimiento sobre sus posibilidades de colaboración con otras organizaciones; *familiaridad*: la mayoría de las PyME puede no tener experiencia para establecer relaciones con otras organizaciones, y *tiempo*: generalmente los administradores de pequeñas firmas tienen que desarrollar muchas tareas diferentes con limitados recursos humanos. En tales condiciones, es difícil comprometer tiempo para establecer relaciones de colaboración.

Beneficios de la colaboración

Los diferentes arreglos de colaboración permiten compartir tanto beneficios como riesgos. Varias ventajas han sido reclamadas por firmas que colaboran incluyendo la reducción de costos, economías de escala, especialización, experiencia, reducción en costos, creciente responsabilidad y flexibilidad y una gran eficiencia de operaciones.

Otros beneficios que surgen de la colaboración incluyen: acceso a recursos complementarios, como recursos humanos, y habilidades técnicas; economías de escala que pueden ser obtenidas en las tres grandes áreas de tecnología, recomendaciones económicas y apoyo político; costos de transacción y riesgos reducidos; compartir experiencias y conocimientos así como aprendizaje de nuevas habilidades de cada uno en el arreglo de colaboración; compartir costos de montaje para investigación y desarrollo; combinación de capacidades para producir nuevos bienes y servicios; producción agregada para servir a grandes mercados; adquirir tecnologías caras que todos necesitan; incrementar la participación en el mercado y ganancias por exportaciones; acceso a la información; gran flexibilidad para inventar soluciones; mayor

influencia percibida sobre la toma de decisiones y mejorar la comunicación (Gray 1989; Powell 1987).

Ebers (1997) distingue varias ventajas de las redes incluyendo: las firmas involucradas en redes interorganizacionales pueden disfrutar de ventaja comparativa sobre firmas autosuficientes porque ellas pueden apoyarse en contribuciones especializadas y complementarias de los socios que extienden los recursos base y capacidades de las firmas en la red y pueden gozar de ventajas de costos de producción; las firmas participantes en redes pueden gozar de una ventaja competitiva sobre firmas basadas en el mercado porque las relaciones recurrentes de intercambio, un alto rango de información compartida, obligaciones recíprocas y periódica toma de decisiones conjuntas entre los participantes lleva a mejorar la coordinación y control interorganizacional, y las firmas en red pueden tener ventaja competitiva sobre relaciones verticalmente integradas porque el empate entre la distribución de influencias sobre resultados y la distribución de riesgos y recompensas crea incentivos de desarrollo más fuertes y por lo tanto se economiza en costos de coordinación.

Costos y riesgos de la colaboración

La colaboración no solamente tiene beneficios, también tiene varias desventajas entre las que se pueden incluir: tener que compartir experiencias con otras organizaciones; una reducción en el control administrativo; creciente dependencia en organizaciones externas; una mayor necesidad de coordinación que conduce a una mayor burocracia; mayores ligas financiera con otras organizaciones y acceso restringido al mundo de las organizaciones externas (Myhrvold *et al.* 1995).

Powell (1987) argumenta que las redes tienen entre otras desventajas la preocupación por parte de los miembros de que uno de los participantes tomará ventaja de la relación en su propio beneficio; existe el riesgo de que la relación terminará y uno de los socios tomará el beneficio traicionando al resto de los participantes; existe un límite en el número de participantes en la relación así como el riesgo de que una parte ganará todos los beneficios de la aventura.

Es importante considerar la dificultad que representa evaluar los costos y los riesgos de colaborar ya que algunos de los costos pueden estar escondidos o ser inesperados. Los principales costos de los arreglos de colaboración incluyen el incremento de los costos directos de inversión, negociación y de transacción, costos por comportamiento oportunista, costos de organización y costos por obligaciones estratégicas. Los riesgos incluyen debilidades en recursos, falta de calidad en los recursos comprometidos y comportamiento oportunista.

¿Por qué fracasa la colaboración?

Mientras que la razón obvia para promover colaboración es para que ésta sea exitosa, no todos los acuerdos de colaboración tienen éxito, algunos fracasan. Tal vez la razón más importante para el fracaso en colaboración es el temor al cambio, pero otras razones incluyen el no tener un claro entendimiento de los objetivos de la relación, así como no contar con suficientes recursos comprometidos por parte de los participantes.

Miles y Snow (1992) sugieren que los factores más importantes que afecta el éxito o fracaso de la colaboración son tamaño y diseño estructural. Algunos otros elementos a considerar incluyen una potencial pérdida de confianza. La base de toda relación de colaboración es que los individuos u organizaciones tienen que confiar en los otros, por lo tanto, la pérdida de confianza hará que la relación colapse. Una falta de compromiso por parte de los participantes puede

también hacerla fracasar, esto sucede cuando los socios de la relación no comprometen suficientes recursos para la aventura. Cuando existe una falta de recursos, la colaboración está en riesgo. Todos los acuerdos de colaboración necesitan recursos para sobrevivir, especialmente recursos económicos. Una carencia de liderazgo puede causar que la colaboración fracase. Si cualquiera de los participantes es apto para conducir los destinos del grupo o no existe un claro patrón de liderazgo, la relación se vuelve caótica y carente de dirección. Cuando existe conflicto entre los miembros, choque de personalidades, o problemas al aplicar el plan estratégico de la colaboración, los objetivos no están claramente definidos provocando por lo tanto, un conflicto en la relación.

Conclusión

En este artículo se discutió a la colaboración organizacional como estrategia de negocios diferente a mercados y jerarquías. A la luz de diversas teorías como son economía de costos de transacción, teoría de juegos y dependencia de recursos se analizaron las limitaciones de competir aisladamente en el mercado. Como alternativa se propone a la colaboración entre organizaciones como mecanismo para sobrevivir y crecer en el mercado. Diversas formas de colaboración fueron discutidas. En particular las *joint ventures*, las alianzas estratégicas y las redes organizacionales. En la siguiente tabla se hace una comparación entre los tres diferentes tipos de organizar la actividad económica.

Sugerimos que la red organizacional es la mejor forma estructurar relaciones de colaboración ya que las organizaciones conservan su independencia y autonomía, pero al mismo tiempo les permite ser flexibles, adaptativas y más competitivas en el mercado. Nuevas formas de

De la competencia a la colaboración

organizar las relaciones económicas están surgiendo, formas que se basan en la colaboración entre las organizaciones y cuyo elemento de distinción es la confianza entre los participantes.

Tabla 1 Comparando joint ventures, alianzas estratégicas y redes

Elemento	<i>Joint Venture</i>	Alianza estratégica	Red organizacional
Concepto	Acuerdo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio	Colaboración entre dos o más firmas independientes que tienen control compartido y contribuciones continuas por todos los participantes	Relación de largo plazo entre organizaciones como actores para lograr objetivos comunes
Forma organizacional	Se crea una nueva organización cuya propiedad y manejo es por parte de los participantes en la relación	Una organización contractualmente híbrida en la cual organizaciones existentes son las accionistas	Es una forma de colaboración entre organizaciones existentes en donde no se crea una nueva organización
Propósitos	Reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías	Orientada al acceso de información, exposición a nuevas tecnologías, innovación de mercado, aprendizaje organizacional, acceso a conocimiento, acceso a mayores mercados, incrementar la participación en el mercado, desarrollo de producto	Reducir costos, economías de escala, especialización, experiencia, flexibilidad y una mayor eficiencia en las operaciones, aprendizaje organizacional
Elementos básicos	Confianza entre la firmas padre, adaptación, compartir objetivos	Confianza entre los socios y una voluntad de cada miembro para aceptar responsabilidad en la relación	Confianza entre los participantes, comunicación fluida y transparente entre los actores, compromiso de las partes hacia la red, reciprocidad en la relación e intercambio de información entre los miembros
Razones para fracasar	Choque de culturas, un mal entendimiento de los miembros respecto a sus contribuciones a la	Problemas en la toma de decisiones, choque de culturas, diferentes estrategias por parte de	Falta de confianza, compromiso, recursos, comunicación, reciprocidad;

De la competencia a la colaboración

	alianza, malas experiencias previas y cambio en las expectativas de los socios	las organizaciones padre	dependencia creciente en los miembros; la amenaza de un comportamiento oportunista
--	--	--------------------------	--

Bibliografía

- Barber, Bernard *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, 1983.
- Bartol, Kathryn M. *et al. Management. A Pacific Rim Focus*. McGraw-Hill Book Company, Sydney, 1995.
- Best, Michael H. *The New Competition*. Polity Press, Cambridge, U.K., 1990.
- Castells, Manuel, *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers Ltd, Great Britain, 1996.
- Child, John and David Faulkner *Strategies for Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Doz, Yves L. and C. K. Prahalad, "Managing DMNCs: a search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*. 1991, Vol. 12(Winter): 145-164.
- Dussauge, Pierre and Bernard Garrette, "Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry", *Journal of International Business Studies*. 1995, Vol. 26(3)(Third Quarter): 505-530.
- Ebers, Mark , "Explaining Inter-organizational Network Formation" in Ebers, Mark (Editor) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, NY, 1997, Chapter 1: 3-40.
- Emery, F. E. and E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*. 1965, Vol. 18: 21-32.
- Granovetter, Mark S., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*. 1985, Vol. 91(3): 481-510.
- Gray, Barbara *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989.
- Harrigan, Kathryn R., "Formulating Vertical Integration Strategies", *Academy of Management Review*. 1984, Vol. 9(4): 638-652.

- , "Strategic Alliances: Their New Role In Global Competition", *Columbia Journal of World Business*. 1987, Vol. 22(Summer): 67-69.
- Hennart, Jean-François, "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*. 1988, Vol. 9: 361-374.
- Jarillo, J. C., "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*. 1988, Vol. 9: 31-41.
- *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1993.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*. 1992, Summer: 53-72.
- , "Fit, Failure And The Hall of Fame", *California Management Review*. 1984, Vol. XXVI(3): 10-28.
- , "Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*. 1986, Vol. XXVIII(3): 62-73.
- Myhrvold, Trond *et al.* (Editor), *Business network manual. A tool for developing business co-operation*. First edition, The Norwegian Industrial and Regional Development Fund (SND), Oslo, Norway, 1995.
- Nohria, Nitin , "Introduction" in Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Editors) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, Boston, 1992, pp. 1-22.
- Park, Seung H., "The interfirm collaboration in global competition", *Multinational Business Review*. 1996, Vol. 4(1): 94-106.
- Parkhe, Arvind, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies*. 1991 Fourth Quarter: 579-601.
- Pfeffer, Jeffrey, "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*. 1994, Vol. 36(2): 9-28.
- , "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*. 1992, Winter: 29-50.
- Pfeffer, Jeffrey and Phillip Nowak, "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*. 1976, Vol. 21(September): 398-418.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik *The External Control of Organizations*. Harper & Row, Publishers, New York, 1978.

- Powell, Walter W., "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?", *California Management Review*. 1987, Vol. 30(1): 67-87.
- , "Neither market nor hierarchy: network forms of organization" in Thompson, Grahame *et al.* (editors) *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*. Sage, London, 1991, Chapter 22: 265-276.
- Shepherd, William G. *The Economics of Industrial Organization. Analysis, Markets, policies*. Fourth Edition edition, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- Thorelli, Hans B., "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*. 1986, Vol. 7: 37-51.
- Williamson, Oliver E., "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*. 1991, Vol. 36: 269-296.
- , "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*. 1981, Vol. 87(3): 548-577.
- *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1989.
- *Markets and hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, New York, 1975.
- Yoshino, Michael Y. and U. S. Rangan *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1995.