

DE LA COMPETENCIA A LA COLABORACIÓN: HACIA NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Salvador T. Porras *

Todos para uno, uno para todos

Alejandro Dumas

Introducción

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 fue publicada en 1776, texto en el cual se plantea la importancia del libre comercio y la libertad del 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: en donde los mercados pudieran lograr un balance entre oferta y demanda. El argumento es que el beneficio social será maximizado si la competencia está presente en el mercado (Shepherd, 1997). Es la mano invisible que provee la racionalidad para una sociedad libre, una sociedad en la cual el mercado juega el papel de

* Profesor del Área de Estudios Organizacionales. Departamento de Economía. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

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 tenían, la ortodoxia económica sugería que tendrían que confrontarse con la decisión de "hacer o comprar". La decisión de hacer se cristalizaba por la vía de la integración vertical, es decir, adquisición o fusión (Powell, 1987). La integración vertical era la forma más común utilizada por las organizaciones para obtener materiales seguros requeridos en la producción, era útil en mercados lentos, en donde las organizaciones no necesitaban adaptarse rápidamente, y cuando el cambio tecnológico era menos dinámico que en tiempos presentes (Jarillo, 1993; Powell, 1987).

Harrigan (1984) argumenta que el concepto de integración vertical ha pasado a estar fuera de moda, en su lugar identificó a la "casi-integración" como alternativa. Considera que en ese tipo de arreglos organizacionales, los vínculos entre firmas toman la forma de aventuras corporativas o préstamos.

Ante las condiciones cambiantes del nuevo ambiente, las organizaciones han desarrollado nuevas formas de organización, más flexibles y adaptativas (Best, 1990). Estas nuevas formas de organización están basadas en la colaboración entre firmas. 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". 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).

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.

En los casos en que 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, tendría resultados mínimos. En el caso en que la colaboración es pobre y la competencia alta, existe un riesgo creciente de que alguna de las partes tendrá un comportamiento oportunista en contra del otro participante. Ambas situaciones manifiestan un grado muy bajo de colaboración entre los participantes, lo que hace muy probable que la relación terminará prontamente. Otras dos situaciones son posibles y se relacionan con un alto grado de colaboración entre organizaciones. Cuando la competencia es baja y la colaboración es alta, uno de los socios se integrará verticalmente con otro de los socios a través de fusión o de adquisición. Esta estrategia ha sido ampliamente utilizada para regular relaciones entre organizaciones. La mejor estrategia para las organizaciones es aquella donde la colaboración y la competencia son altas, en ese caso el beneficio es de mutuo aprendizaje para las organizaciones participantes.

Pero podríamos preguntarnos ¿por qué las firmas se están relacionando a través de contratos, cuando la teoría plantea 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 (por medio de contratos entre firmas) o crear jerarquías (estableciendo una integración vertical). Cuando la incertidumbre está presente en las transacciones, la mejor alternativa para regular las relaciones está representada por las jerarquías.

Enfoques teóricos sobre la colaboración

Varios acercamientos teóricos han intentado incorporar la "colaboración" dentro del marco económico, típicamente más centrado en la "competencia", siendo el más conocido de ellos 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 radican en 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 interfase tecnológica separable. Una etapa de actividad termina y otra comienza. Con una interfase 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 contraparte 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, los cuales presumen que los actores económicos tendrán generalmente una racionalidad limitada y un comportamiento oportunista. Se argumenta que tres elementos básicos de ECT predisponen a los actores en su racionalidad limitada y comportamiento oportunista: especificidad de recursos, incerti-

dumbre y frecuencia de las transacciones. Debido a la racionalidad limitada de los individuos, el intercambio económico está organizado típicamente por contratos que pueden ser internos (por ejemplo, contratos de empleo) o externos (por ejemplo, contratos con proveedores). La especificidad de recursos se refiere a los recursos invertidos o requeridos para completar cualquier transacción; estos recursos 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 planteamiento de ECT es generalmente visto como un modelo teórico de aquellos mecanismos que soportan transacciones económicas eficientes. Una tesis central de la economía de costos de transacción es que conforme aumenta la incertidumbre en las transacciones, habría un paso de mercados a jerarquías para manejar las relaciones económicas.

Economía de costos de transacción considera que existen ciertos costos asociados con cualquier transacción. Señala que en ausencia de costos de transacción, las organizaciones no necesitan integrar funciones y, por lo tanto, la estructura basada en el mercado es la forma más eficiente de relación. Sin embargo, cuando los costos de transacción se incrementan considerablemente, la opción de mercado no es más una solución viable; entonces, las organizaciones tendrían 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 la autoridad.

Williamson (1975, 1989) hace una diferencia entre “jerarquías” y “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 para obtener recursos.

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 son necesarios los contratos para regular las transacciones. Si, por otro lado, existe confianza entre los participantes en una relación, no habría necesidad de establecer contratos que normen las actividades. Así, un supuesto básico que plantea ECT concierne a la naturaleza humana, la cual está caracterizada como individualista y oportunista. El segundo supuesto de ECT se refiere a los requisitos para el éxito. En este marco, únicamente se considera la concepción limitada de éxito económico manifestada en la eficiencia. Como lo señala Williamson (1991), "eficiencia" es el criterio que determina el deseo de los resultados.

ECT ha sido criticada por varias razones, en particular, el influyente acercamiento de Granovetter (1985) conocido como *embeddedness*¹ (inmersión). Para Granovetter (1985: 490), *inmersión* plantea la importancia de relaciones personales, redes interpersonales, para generar confianza, en comparación con los arreglos institucionalizados en los contratos. De acuerdo con ello, las redes permiten a la gente establecer una mejor comunicación e información basadas en experiencias previas que se han tenido con la persona que se está tratando. Argumenta que las transacciones se dan en general 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 las implicaciones normativas existentes en ECT. Implícitamente señala que ECT 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 Parlad (1991): "El uso del análisis de costos de transacción para investigar en procesos de administración está limitado por ... su foco primario

¹No existe una traducción generalmente aceptada en español del término, por lo que utilizaremos el concepto de *inmersión*. Granovetter entiende por *embeddedness* "el argumento de que el comportamiento e instituciones a ser analizadas están tan limitados por relaciones sociales continuas que, para construirlos como independientes, es un problema mal entendido" (1985: 481-842).

en transacciones únicas como unidad de análisis” (p. 148). Esta perspectiva no considera arreglos de colaboración entre socios que están constantemente llevando a cabo transacciones, porque ECT es estático, de manera que falla al analizar relaciones alternativas 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, adaptables y que trabaja fuera del régimen legal del contrato. Esas formas híbridas de gobierno se encuentran localizadas entre los dos extremos del continuo mercados y jerarquías.

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

Teoría de juegos

La colaboración organizacional 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 este dilema, dos jugadores son sospechosos de un hipotético crimen mayor. Ambos sospechosos están prisioneros e incommunicados, así que cada uno debe decidir entre cooperar o desertar, sin saber lo que hará el otro prisionero. Lo que está en el centro del enfoque es el contrato tácito e informal entre dos individuos sospechosos de colusión, pero detenidos en celdas separadas y que están siendo interrogados con el objeto de romper ese contrato. La evidencia que las autoridades tienen hasta el momento de la interrogación es suficiente solo para condenarlos por un cargo menor. Si ninguno de los prisioneros declara, ambos sujetos tendrán una sentencia menor; a esta situación se le conoce como de mutua cooperación (MC). 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 que permaneció callado 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. Este análisis puede ser trasladado al ámbito de las organizaciones, de manera que la mejor situación para ellas es colaborar para que todos los participantes en una relación obtengan el máximo beneficio.

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 esta teoría la colaboración puede ser entendida por relaciones de poder-dependencia, es decir, diferentes participantes en la colaboración tienen diversos recursos con que contribuir. La teoría de la dependencia de recursos enfatiza la adaptación de las organizaciones a su medio ambiente, adaptación que es entendida 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 para poder sobrevivir, es decir, deben intentar obtener recursos externos, lo que les ocasiona depender de otras organizaciones que tienen esos recursos. El grado de dependencia organizacional está relacionado con la importancia o escasez de recursos con los que contribuyen o controlan.

De acuerdo con esta teoría, las subunidades o participantes en una relación de colaboración adquieren poder a través de su capacidad para obtener recursos críticos para el grupo o red. Cada participante estará involucrado en relaciones de complejas redes de intercambio con otros miembros. El poder surge de las diferencias entre los participantes respecto a su acceso a, y control de, esos recursos que son valuados de manera diferencial. Por supuesto que lo que constituye un recurso crítico varía entre las diferentes organizaciones (Pfeffer y Salancik, 1978). El principal elemento de la teoría de dependencia de recursos es que las organizaciones, en su intento por reducir la incertidumbre y manejar la dependencia, establecen vínculos con otras organizaciones. De esta manera, una cuestión fundamental

es ¿cómo minimizar la dependencia cuando se establecen relaciones organizacionales?

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

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

Confianza: un concepto clave en la colaboración

Mientras que los modelos de mercados y jerarquías están basados en el comportamiento oportunista y el individualismo, existen otras formas de organizar la actividad económica basadas en la confianza que se establece entre organizaciones individuales. Tanto confianza como ausencia de comportamiento oportunista son cruciales para la colaboración organizacional.

Mucho se ha escrito sobre la confianza desde diferentes perspectivas. Granovetter (1985) argumenta que los individuos y las organizaciones buscan generalmente crear confianza y desalentar la mala conducta en las relaciones que establecen. La confianza puede ser entendida como “la expectativa de

² Algunos traducen el término como “aventuras conjuntas”, otros como “coinversiones”. En este artículo utilizaremos el concepto indistintamente, aunque el uso del término en inglés es ampliamente aceptado en el medio.

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, teniendo una visión de largo plazo cuyo fundamento es la reputación y desempeño previo de los participantes en una relación. De acuerdo con ello, la confianza puede ser entendida como "un supuesto o creencia de parte de A de que ya sea A o B se encuentren 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? La mayoría de la gente aceptaría que cuando menos las siguientes cualidades deberían estar presentes para sentir confianza: integridad, lealtad, competencia, consistencia y abertura. Cuando la confianza está presente en una relación, los costos de transacción asociados con relaciones de intercambio se pueden reducir. Altos niveles de confianza conllevan a asegurar apoyo informal, o ayudan en la interpretación de compromisos contractuales formales a los que pudieran reemplazar.

En relaciones de colaboración, la confianza crece cuando los miembros de las organizaciones participantes han tenido contacto previo con resultados positivos para todos en la relación. 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 que se establece.

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 de reciprocidad. Las organizaciones tienden a compartir recursos e información de una manera más abierta con otros participantes; tienden a reducir el comportamiento oportunista por medio 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 que la colaboración entre organizaciones es una necesidad para que puedan competir en economías globales y puedan tratar con medios ambientes turbulentos (Park, 1996). La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional, ya que las sociedades se han vuelto cada vez más interdependientes, haciendo mucho más difícil para actores individuales desarrollarse por sí mismos. Las nuevas condiciones de competencia también juegan un papel importante en las relaciones organizacionales: intensas guerras de precios; bajo crecimiento del mercado; declive de la productividad y creciente proteccionismo obligan a las organizaciones a internacionalizarse. En este contexto, es necesario que las organizaciones cambien su perspectiva tradicional de corto plazo, basada en la competencia, por una perspectiva a largo plazo basada en la 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 disminuir sus propias debilidades. Algunas de las razones que estas entidades expresan para establecer relaciones de colaboración, tienen que ver con el acceso rápido a nuevas tecnologías o nuevos mercados, lograr economías de escala, compartir riesgos, tener acceso a recursos escasos y complementar habilidades, y también con reducir costos de desarrollo. Investigación y desarrollo de nuevos productos han pasado a ser una necesidad vital, que involucra una variedad de costos crecientes como el acceso seguro a recursos escasos, incluidos las materias primas, la experiencia, el conocimiento y la mano de obra.

Las pequeñas y medianas empresas (PyME)³ requieren grandes cantidades de recursos, no disponibles internamente, que les permitan ser competitivas y adaptarse a medios ambientes dinámicos. La colaboración organizacional permite extender la base de recursos disponibles para ellas; permite incrementar el desarrollo de habilidades administrativas inter-organizacionales y extender las capacidades organizacionales.

Algunos investigadores consideran que las organizaciones tienen que establecer diferentes formas de interacción, cuando tratan con "medios ambientes turbulentos" (Emery y Trist, 1965), es por ello que tienen que establecer vínculos de colaboración que les permitan sobrevivir. Las organizaciones necesitan unir esfuerzos y así enfrentar la incertidumbre causada por medios ambientes crecientemente complejos. No es posible que sigan actuando solas, cuando las condiciones que enfrentan son cada vez menos predecibles y mucho más difíciles de controlar.

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

¿Colaboración contra competencia?

Podemos decir que la colaboración implica cierta interdependencia entre los participantes, un proceso de decisiones conjuntas y una responsabilidad colectiva en la determinación del plan para el grupo (Gray, 1989). En otras palabras, la colaboración es una estrategia cooperativa, que no necesariamente implica que las partes dejen de competir en otros ámbitos

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

distintos a los de colaboración. Considerando que los arreglos de colaboración son usados frecuentemente con la intención de durar en el tiempo, las organizaciones que colaboran deberían desarrollar las habilidades y conocimientos tan rápido como les sea posible.

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

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

Inversiones conjuntas

Probablemente la forma más estudiada de relación interfirmas es la *inversión conjunta*. Comúnmente han sido usadas por firmas para lograr objetivos organizacionales, expandirse y competir (Hennart, 1988). Una *coinversión* 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, se forma una tercera entidad cuya propiedad, creación y administración pertenece a los participantes (padres) dentro de la relación.

Los principales motivos para establecer *coinversiones* son reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías. En general, las organizaciones involucradas en *coinversiones* buscan tomar ventaja mutua de las sinergias de los otros; esto les permite unirse en actividades que serían difíciles de lograr si esas organizaciones tuvieran que

continuar aisladas. Generalmente las *coinversiones* conservan las relaciones de propiedad existentes, en lugar de consolidarlas en una sola.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se han conformado como una estrategia organizacional muy popular para tener acceso a tecnologías sin el riesgo y costo que una organización individual tiene que enfrentar cuando actúa de manera independiente. Park (1996) argumenta que compartir costos y riesgos en una alianza estratégica, permite a las organizaciones tener acceso a recursos escasos. Por su parte, Castells (1996) señala que las alianzas estratégicas son diferentes a las formas tradicionales de organización, ya que no excluyen la competencia en las áreas en donde no existe acuerdo entre los 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 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" (Parkhe, 1991: 581). Podemos señalar que las alianzas estratégicas son relaciones de largo plazo entre organizaciones que actúan en contra del comportamiento oportunista entre participantes.

Otra forma de colaboración distinta, separada de alianzas estratégicas y *coinversiones*, 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 organizacional explícito, los "acercamientos

de redes” están bien establecidos en la literatura. Durante las décadas de los sesenta y setenta, los sociólogos utilizaron el concepto de redes para entender normas, intercambios y poder. A partir de la década 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 ha demostrado ser una forma superior de organización bajo condiciones de incertidumbre (Jarillo, 1988). Su aplicación y estudio se ha dado en varios campos, por ejemplo, en sistemas y mercadotecnia, colaboración de pequeñas empresas y/o empresarial, geografía industrial y relaciones proveedor-usuario.

En un estudio comparativo, en el cual se analiza el desarrollo de organizaciones, Castells (1996) considera que la antigua “mejor manera” de producción está siendo sustituida por un nuevo paradigma basado en redes. Argumenta que “las redes son el mejor material del cual nuevas organizaciones están y estarán hechas” (Castells, 1996: 168). Castells hace notar que en una era caracterizada por nuevas tecnologías de información, una nueva forma organizacional ha emergido: la “red de empresas”. Para él, 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 sus miembros. El concepto de red refiere a un grupo de organizaciones (miembros o participantes) que se vinculan a través de una relación de largo plazo. Los miembros están ligados entre ellos al interior de la red y tienen relaciones específicas de dependencia con cada uno de ellos.

Miles y Snow (1984) consideran a la “red dinámica” como la forma de organización del futuro, una forma que responderá rápidamente a las demandas competitivas de su medio ambiente. Por su parte, Jarillo (1988) expresó puntos de vista similares sobre el potencial de 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

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. Se contempla que la relación sea de largo plazo, con el objeto de evitar la posible actitud oportunista del corto plazo, la cual impediría o dificultaría la permanencia de la relación. Esta perspectiva considera que únicamente en el largo plazo todos los miembros o participantes en la red podrían obtener beneficio de la relación; en el corto plazo, sólo algunos miembros obtendrían beneficio. Para que la relación perdure en el largo plazo es importante que los miembros compartan recursos con los otros miembros de la red. Una red puede ser establecida solamente bajo la base de que todos sus participantes se comprometan a compartir recursos con los otros miembros. Es por ello que las redes deberían establecer objetivos comunes para sus miembros, con el objeto de lograr resultados previamente establecidos entre todos los participantes. En la siguiente tabla se incluye una comparación entre los diferentes tipos de colaboración analizados.

Pero las redes, como cualquier otro tipo de colaboración, tienen 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.

COMPARANDO COINVERSIONES, ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y REDES ORGANIZACIONALES

Elemento	<i>Coinversiones</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 de 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 corresponde a 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 y a mayores mercados, incremento de la participación en los mismos, desarrollo de productos	Reducir costos, economías de escala, especialización, experiencia, flexibilidad y una mayor eficiencia en las operaciones, aprendizaje organizacional
Elementos básicos	Confianza entre las firmas padre, adaptación, compartir objetivos	Confianza entre los socios y voluntad de cada miembro para aceptar responsabilidad en la relación	Confianza entre los participantes, comunicación fluida y transparente entre ellos, 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 alianza, malas experiencias previas y cambio en las expectativas de los socios	Problemas en la toma de decisiones, choque de culturas, diferentes estrategias por parte de las organizaciones padre	Falta de confianza, compromiso, recursos, comunicación, reciprocidad; dependencia creciente en los miembros; la amenaza de un comportamiento oportunista

Fuente: Elaboración propia

Procesos de colaboración

Varias investigaciones sugieren que diferentes elementos distinguen una colaboración exitosa de una colaboración sin éxito. Clegg, Hermens y Porras (2002) consideran que las colaboraciones exitosas combinan la fuerza de dos o más organizaciones, creando una competencia clave que es inalcanzable de manera individual. Entre los elementos que caracterizan una colaboración exitosa se incluyen una clara definición de metas y objetivos, los cuales deben estar ligados a beneficios para todas las partes involucradas; un alto compromiso por parte de los participantes para que la aventura sea exitosa, lo cual incluye la asignación de suficientes recursos a la aventura; el monitoreo constante del avance de los objetivos establecidos en la colaboración, es decir, que se debe definir un conjunto de medidas cualitativas que permitan medir los resultados de la aventura, si esas medidas no existen o no son claras ni están definidas por adelantado, esto puede ser una potencial fuente de conflicto. Finalmente se debe reconocer que la colaboración tiene límites establecidos.

Barreras para establecer colaboración en redes

Investigaciones previas sugieren que una vez establecida la colaboración, algunos obstáculos pueden surgir, como: dependencia en relación con otros participantes, de ahí que el beneficio potencial de cualquier colaboración debe considerar cierta pérdida de independencia; el grado de compatibilidad entre participantes, manifestado por el deseo de ir juntos en la aventura y aceptar que aunque diferentes, los miembros desean colaborar con otras organizaciones; el deseo de cambio, entendido como la habilidad para tratar con nuevas tecnologías e innovación; barreras históricas e ideológicas de los participantes, como la falta de confianza, en donde los conflictos surgen debido a que la ideología está muy enraizada inhibiendo la colaboración y alentando la desconfianza; diferencias de poder entre los participantes, situación en la que algunas partes perciben que es mejor no establecer convenios de colaboración con una entidad más poderosa que ellas. El riesgo de perder control organizacional en favor de otro participante más poderoso es otra fuente frecuente de obstáculos para colaborar.

Beneficios de la colaboración

Las diferentes formas de colaboración permiten compartir tanto beneficios como riesgos. Entre las ventajas de colaborar se incluye reducir costos, alcanzar economías de escala, especialización, creciente responsabilidad y flexibilidad y una gran eficiencia de operaciones. Otros beneficios que surgen de la colaboración incluyen: acceso a recursos complementarios; compartir costos de transacción y riesgos reducidos; compartir experiencias y conocimientos, así como el aprendizaje de nuevas habilidades de cada uno de los participantes en la colaboración; compartir costos 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; 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: entre otras, que las organizaciones involucradas en redes pueden disfrutar de ventajas comparativas sobre las organizaciones autosuficientes, ya que 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; pueden gozar también de una ventaja competitiva ya que las relaciones recurrentes de intercambio, un alto rango de información compartida, obligaciones recíprocas y periódica toma de decisiones conjuntas entre los participantes, llevan a mejorar la coordinación y control interorganizacional. Finalmente, las organizaciones en red pueden tener ventaja competitiva sobre relaciones verticalmente integradas, porque la igualdad entre la distribución de influencias sobre los resultados y la distribución de riesgos y recompensas crea incentivos de desarrollo más fuertes llevando con ello una economía en los costos de coordinación.

Costos y riesgos de colaborar

Sin embargo, la colaboración no acarrea solamente beneficios, también tiene desventajas, entre las que se pueden mencionar: tener que compartir experiencias con otras organizaciones; una reducción en el control administrativo; creciente dependencia de otras organizaciones; una mayor necesidad de coordinación que puede conducir a mayor burocracia; mayores vínculos financieros 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 ellos tomará ventaja de la relación en su propio beneficio, es decir, que la percepción de comportamiento oportunista está siempre presente; existe el riesgo de que la relación termine antes de lo establecido y uno de los socios tome el beneficio traicionando al resto de los participantes; existe un límite en el número de participantes en la relación, ya que entre más grande es más complicado su manejo; por último, existe el riesgo de que una parte gane todos los beneficios de la aventura.

Es importante considerar la dificultad que representa evaluar costos y riesgos de colaborar, ya que algunos de los costos pueden estar escondidos o ser inesperados. Entre los principales costos de colaborar, se pueden mencionar el incremento de los costos directos de inversión, negociación y de transacción, costos por comportamiento oportunista, de organización y por obligaciones estratégicas derivadas de la voluntad de participar. Por su parte, los riesgos incluyen compromiso y pérdida de recursos, falta de calidad en los recursos comprometidos, así como el posible comportamiento oportunista de alguno o varios de los participantes.

¿Por qué fracasa la colaboración?

Mientras que la razón obvia para promover colaboración es para que ésta sea exitosa, es necesario señalar que no todos los acuerdos de colaboración tienen éxito, algunos fracasan. Tal vez la razón más importante para que la colaboración fracase es el temor al cambio, a lo nuevo y

desconocido, pero otras razones incluyen 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 afectan el éxito o fracaso de la colaboración son el tamaño y diseño estructural de la relación. Sin embargo, señalan algunos otros elementos a considerar, entre los que se cuenta una potencial pérdida de confianza. La base de toda relación de colaboración es que los individuos u organizaciones tienen que confiar en los otros participantes, por lo tanto, la pérdida de confianza haría que la relación colapsara. Una falta de compromiso por parte de los participantes puede también llevar la relación al fracaso, esto sucede cuando los involucrados no comprometen suficientes recursos para la aventura. Cuando existe carencia de recursos para lograr los objetivos establecidos, la colaboración está en riesgo. Todos los acuerdos de colaboración necesitan recursos para sobrevivir, en particular, recursos económicos que no todos los participantes están en posibilidades de aportar. El carecer de liderazgo puede ser otra causa de que la colaboración no logre sus objetivos. Si ninguno de los participantes en la relación 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. Finalmente, cuando existe conflicto entre los participantes, debido a un choque de personalidades o a problemas al aplicar el plan estratégico de la colaboración, o los objetivos no están claramente definidos, es muy probable que la relación termine antes de lo previsto.

Conclusión

En este artículo se discutió 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 individualmente en el mercado. Como alternativa de relación se propone la colaboración entre organizaciones como mecanismo para sobrevivir y crecer en el mercado. Diversas formas de colaboración fueron discutidas, en particular, las aventuras conjuntas, alianzas estratégicas y redes organizacionales.

Sugerimos que la red organizacional es la mejor forma de 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 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.

Bibliografía

- Barber, Bernard. *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers University Press, New Brunswick, Nueva Jersey, 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, Reino Unido, 1990.
- Castells, Manuel. *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishers Ltd., Gran Bretaña, 1996.
- Child, John y David Faulkner. *Strategies for Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press, Oxford, 1998.
- Clegg, Stewart, Antoine Hermens y Salvador Porras. "Virtual Collaboration" en *Business: The Ultimate Resource*, Perseus, Londres, 2002, pp. 167-168.
- Doz, Yves L. y C. K. Prahalad. "Managing DMNCs: A Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal*, vol. 12 (invierno), 1991, pp. 145-164.
- Dussauge, Pierre y Bernard Garrette. "Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry", *Journal of International Business Studies*, vol. 26(3), 1995, pp. 505-530.
- Ebers, Mark. "Explaining Inter-organizational Network Formation" en Ebers, Mark (editor), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, cap. 1, Oxford University Press, Nueva York, 1997, pp. 3-40.

- Emery, F. E. y E. L. Trist. "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, vol. 18, 1965, pp. 21-32.
- Granovetter, Mark S. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91(3), 1985, pp. 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*, vol. 9(4), 1984, pp. 638-652.
- "Strategic Alliances: Their New Role in Global Competition", *Columbia Journal of World Business*, vol. 22 (verano), 1987, pp. 67-69.
- Hennart, Jean-François. "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 361-374.
- Jarillo, J. C. "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, pp. 31-41.
- *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1993.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow. "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, verano, 1992, pp. 53-72.
- "Fit, Failure And The Hall of Fame", *California Management Review*, vol. XXVI(3), 1984, pp. 10-28.
- "Organizations: New Concepts for New Forms", *California Management Review*, 1986, vol. XXVIII(3), 1986, pp. 62-73.

- Myhrvold, Trond *et al.* (editor). *Business Network Manual. A Tool for Developing Business Cooperation*, primera edición, The Norwegian Industrial and Regional Development Fund (SND), Oslo, Noruega, 1995.
- Nohria, Nitin. "Introduction" en Nohria, Nitin y Robert G. Eccles (editores), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Harvard Business School Press, Boston, 1992, pp. 1-22.
- Parkhe, Arvind. "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies*, 1991 (4), pp. 579-601.
- Park, Seung H. "The Interfirm Collaboration in Global Competition", *Multinational Business Review*, vol. 4(1), 1996, pp. 94-106.
- Pfeffer, Jeffrey. "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, vol. 36(2), 1994, pp. 9-28.
- "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, invierno, 1992, pp. 29-50.
- Pfeffer, Jeffrey y Phillip Nowak. "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21(septiembre), 1976, pp. 398-418.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik. *The External Control of Organizations*. Harper & Row Publishers, Nueva York, 1978.
- Powell, Walter W. "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?", *California Management Review*, vol. 30(1), 1987, pp. 67-87.

- “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization” en Thompson, Grahame *et al.* (editores), *Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life*, cap. 22, Sage, Londres, 1991, pp. 265-276.
- Shepherd, William G. *The Economics of Industrial Organization. Analysis, Markets, Policies*, cuarta edición, Prentice Hall, Nueva Jersey, 1997.
- Thorelli, Hans B. “Networks: Between Markets and Hierarchies”, *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, pp. 37-51.
- Williamson, Oliver E. “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, pp. 269-296.
- “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, *American Journal of Sociology*, vol. 87(3), 1981, pp. 548-577.
- *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, Nueva York, 1975.
- Yoshino, Michael Y. y U. S. Rangan. *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Boston, 1995.