



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN CSH

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL:
CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA”

TESINA QUE PRESENTA

PALACIOS CAMACHO MARIA VICTORIA

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

200218956



ASESOR: DR. PEDRO C. SOLIS PÉREZ

MÉXICO, D.F.,

MARZO, 2006



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÒN CSH

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÒN

**“COLABORACIÒN ORGANIZACIONAL:
CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGIA”**

TESINA QUE PRESENTA

PALACIOS CAMACHO MARIA VICTORIA

PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÒN

200218956

ASESOR: DR. PEDRO C. SOLIS PÉREZ

MÈXICO, D.F.

MARZO, 2006

2006

**“COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL:
CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA”**

*A mis padres y hermanos
por la confianza*

*A Jorge
por su apoyo incondicional*

*A Luis Fernando
la razón de mi existir*

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. ORIGEN DE LA COLABORACIÓN EN LOS INDIVIDUOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
MODELO DE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
CAPITULO 2. CONFIANZA.....	11
2.1. ¿Qué es la Confianza?.....	11
2.2. El papel de la Confianza.....	13
2.3. Importancia del Capital Social.....	18
2.4. ¿Cómo se logra la Confianza?.....	20
2.5. Dimensiones de la Confianza.....	22
2.5. Economía de Costos de Transacción.....	23
2.6. Componentes de la Confianza.....	27
CAPITULO 3. PARTICIPACIÓN.....	30
3.1. ¿Qué significa participar?.....	31
3.2. Relaciones entre persona y grupo.....	32
3.3. Participación y lealtad.....	33
3.4. Casos para la participación.....	33
3.5. Tipos de participación.....	35
3.6. Factores de que depende el éxito de la participación.....	36
3.7. Organizaciones cambiantes en entornos cambiantes.....	37
3.8. Innovación tecnológica y estrategias de participación y consenso.....	37
CAPITULO 4. COLABORACIÓN.....	46
4.1. TEORIAS SOBRE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL	
4.1.1. Economía de Costos de transacción.....	49
4.1.2. Teoría de Juegos.....	51
4.1.3. Teoría de dependencia de Recursos.....	51
4.2. Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración.....	53
4.3. Colaboración bajo incertidumbre: la formación de «un grupo tecnológico» en el sector de las telecomunicaciones.....	55

4.4. Una red de innovación con jerarquía leve: el «grupo tecnológico»TIC.....	57
4.5. La temporalidad del «grupo tecnológico».....	59
CAPITULO 5. TIPOS DE COLABORACIÓN	
5. JOINT VENTURES	62
5.1. ¿Qué son las Joint Ventures.....	63
5.2. Características.....	64
5.3. Cláusulas para crear una Joint Venture.....	65
5.4. Obligaciones de los participantes en una Joint Venture.....	65
5.5. Beneficios de implementar una Joint Venture.....	66
5.6. Elementos de creación de un contrato de Joint Venture.....	66
5.7. El arbitraje: medio de solución de conflictos de las Joint Ventures.....	67
5.8. Conclusiones.....	68
CAPITULO 6. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	70
6.1. Modelos de Organización Internacional.....	71
6.2. ¿Qué es una alianza estratégica?.....	73
6.3. Acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas.....	75
6.4. Una Alianza Estratégica, ¿porqué?.....	76
6.5. Tipos de alianzas estratégicas.....	77
6.6. Evolución y desarrollo de las alianzas.....	81
6.7. Motivos para establecer una alianza estratégica.....	82
6.8. Pasos para llevar a cabo una alianza estratégica.....	83
6.8. Condiciones para que las alianzas prosperen.....	83
6.10. Riesgos de una alianza.....	84
6.11. Control vs Alianza.....	86
6.12 Alianzas Estratégicas y las PyMes.....	90
CAPITULO 7. REDES ORGANIZACIONALES	94
7.1. Tipos de Redes.....	100
7.2. ¿Colaboración contra Competencia?.....	103
7.3. La red informal.....	105
7.4. Efectos de las redes.....	107
7.5. Importancia de las redes.....	108

7.6. Redes con base en el conocimiento de grupo.....	110
7.7. Confianza y redes organizacionales.....	113
8. VENTAJA COMPETITIVA: CONSECUENCIA DE COLABORAR.....	115
8.1. El Papel de las Naciones.....	119
8.2. ¿Qué es una ventaja competitiva?.....	122
8.3. ¿Cómo se desarrolla una ventaja real?.....	122
8.4. ¿Quién construye la ventaja?.....	123
8.5. Ventaja Competitiva Personal.....	124
8.6. Definición de ventaja personal.....	125
8.7. Estrategia de la Empresa.....	127
8.8. Medio ambiente: ventaja competitiva para las empresas.....	132
8.9. La mejora ambiental puede favorecer la productividad de los recursos.....	134
8.10. El Reto de la Innovación.....	135
9. CONCLUSIONES.....	137
10. BIBLIOGRAFIA.....	143

JUSTIFICACIÓN

El presente ensayo es una recopilación de información realizada con anterioridad por investigadores, donde se abordan muchos de sus temas y se retoman sus artículos y publicaciones creadas.

No es una investigación aplicada sino sólo una exploración a nivel teórico, con la única finalidad de encontrar el hilo conductor que nos guíe, tanto al escritor como al lector, a entender el proceso dentro del cual se pasa de un terreno personal al plano organizacional. La intención es plasmar claramente de dónde nace y se origina toda esta conversión de actitudes del ser humano, desde sus motivaciones personales que lo llevan a formar parte de las organizaciones hasta su participación activa dentro de ellas y finalmente comprender como se gesta esta evolución hasta llegar a la colaboración organizacional en sus diferentes formas, como una alternativa de las organizaciones para sobrevivir; quedando claro, que aquí solo se plantea una tipología de colaboración sin restringir otras posibles existentes.

La metodología utilizada para llevar a cabo el presente ensayo fueron investigaciones bibliográficas de diferentes autores, así como consultas en páginas web y revisiones de artículos.

INTRODUCCIÓN

La colaboración organizacional se ha vuelto un tema controversial y, a la vez, necesario entre las empresas que pretenden sobrevivir en un ambiente turbulento y hostil como el que actualmente se vive. Se está creando un gran puente que da paso de la competencia desleal a la colaboración entre organizaciones con la única finalidad de fortalecerse unas con otras, de disminuir sus pérdidas y aumentar sus ganancias. No es más que otra estrategia del medio, de sus características y necesidades para dar lugar a la gestación de conocimiento y desarrollo.

La mayor flexibilidad organizacional que requiere el entorno competitivo actual y la importancia de los flujos del conocimiento del medio ambiente hacia la organización, y viceversa, han hecho que las empresas generen un considerable incremento en los acuerdos de cooperación, especialmente aquellos acuerdos que se han dado por motivos de inversión directa y transferencia de conocimiento.

En este contexto, revisaremos conceptos útiles para comprender el proceso que se debe o puede dar para llegar a la colaboración organizacional (fin de este estudio) como son: motivación, comportamiento, satisfacción de necesidades, cultura e identidad organizacional. Además de profundizar en el concepto de la *confianza* que puede ser entendida como “la esperanza de que alguien en nuestras relaciones sociales tenga obligaciones morales y responsabilidad de demostrar una preocupación especial por el interés de otros sobre el interés propio” (Barber 1983). En esta definición está implícita una dimensión temporal, capturada por Thorelli (1986) cuando considera que la confianza es un concepto basado en la esperanza de que las relaciones continúen en el futuro. De esta manera, confianza implica una proyección de largo plazo basada en la reputación y el desempeño previo. Aunque Shaw (1997) considera que la confianza no siempre está basada en experiencias previas.¹

¹ Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 2

Revisaremos distintos autores que han estudiado a la confianza desde diferentes perspectivas, Arrow (1974) que habla de la importancia que tiene la confianza para las organizaciones y la economía. Así, como otros que tratan la colaboración entre organizaciones desde diversos puntos de vista, Husted (1994) plantea tres tipos de colaboración que dependen del nivel de confianza que haya en las relaciones.

El objetivo de este estudio es analizar los acuerdos de colaboración entre organizaciones cuyo fin sea explorar y/o explotar un recurso intangible tan importante como es hoy en día el *conocimiento*. Para ello, partiremos de un estudio de la literatura, con particular énfasis en las corrientes de costos de transacción y alianzas estratégicas. De acuerdo con estas teorías, los acuerdos de cooperación se consideran como modelos de organización empresarial que se encuentran entre el mercado y la empresa integrada, y que tienen importantes ventajas en el entorno incierto actual.

Se pretende establecer el vínculo necesario para poder plasmar la relación existente entre los diferentes conceptos que involucran el presente estudio. Partiendo de la confianza que cada participante tiene consigo mismo y con la organización de la cual forma parte, lo que conlleva a su participación y colaboración con la misma, esperando desarrollar su máximo potencial y obtener el óptimo beneficio, por parte de la organización. De igual manera, plantear la relación que existe entre colaboración organizacional, redes organizacionales, *joint ventures* y alianzas estratégicas, como nuevas formas de organización de las empresas y reconocer, además, la importancia de poder y saber desarrollar ventajas competitivas que representan una carta bajo la manga para este juego, donde obviamente unos ganan y otros pierden...

Se partirá de un análisis y desarrollo puntual de lo que son las organizaciones en general, para posteriormente adentrarnos al desarrollo del presente estudio como tal.

Las organizaciones son grupos de gente que persiguen algunos de sus intereses al estar formalmente comprometidos con un propósito común, un tipo de relación y métodos de trabajo. Funcionan en un mundo social de intereses, valores y reglas de actores individuales

y colectivos.

“...una organización es simultáneamente un sistema de competencia y un sistema de cooperación” (Morgan 1986: 195).²

² <http://www.homepages.mty.itesm.mx/al768674/participacion.ppt> - Julio 06, 2004 -

CAPITULO 1

ORIGEN DE LA COLABORACIÓN EN LOS INDIVIDUOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El hombre, al igual que otros animales, trata de alcanzar aquellos estados que le son placenteros y evitar los dolorosos, todo movido por una fuerza extraña que los haga encaminarse a ellos. Sin embargo, la *motivación*³ que nos impulsa a alcanzar dichos estados no se limita a este aspecto, sino que se ha incrementado su concentración hacia el comportamiento y la motivación humana dentro de las organizaciones. Al ser una nación rica e independiente, las personas potencialmente activas se han visto obligadas a trabajar dentro de las organización; de esta manera, los dolores y placeres de la vida organizacional son de mayor interés, por ahora.

Cuando los individuos ingresan a laborar en una organización, éstos no se presentan con las manos vacías, traen consigo un cúmulo de energía y potenciales que les ayudan a desempeñarse de la manera mas óptima; además, de contar con diferentes necesidades y motivaciones que los predisponen a liberar su energía y a comportarse de determinada manera: los actos que creen pueden satisfacer sus necesidades.

Dentro de una relación laboral, lo que la persona aporta a la situación es sólo una hoja de las tijeras y la otra hoja es lo que la situación aporta a la persona, solo cuando las hojas se juntan es cuando se corta el esquema del *comportamiento*⁴. Las características de la situación del trabajo o de la organización proporcionan claves que pueden despertar determinadas tendencias del comportamiento, las circunstancias pueden señalar al individuo que determinados comportamientos enfocados hacia el trabajo pueden conducirlo a la satisfacción de sus necesidades. Por ejemplo: el sistema de comisiones puede notificar

³ Entiéndase por *motivación* aquella fuerza interna o externa que hace actuar a los individuos dentro de las organizaciones.

⁴ Acciones que se conjuntan para determinar una situación dada.

al vendedor que vender más le producirá mayores ingresos, no es sorprendente que el prospecto de ganar más signifique para el vendedor mayor estatus, estima y otros placeres.

Existen diferentes niveles en la satisfacción de las necesidades humanas, la jerarquía de necesidades de Maslow⁵, tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento; en este punto, uno es motivado por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas. En general, como fuente primaria de motivación se encuentran la *satisfacción de las necesidades humanas*⁶ como fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y autorrealización. Puesto que cualquier gerente trata de influir en el comportamiento humano, debe considerar cuales necesidades están relativamente insatisfechas y, por tanto, pueden servir como palanca de *motivación*.

Por otro lado, existen *motivaciones sociales*⁷ como son las de logro, de afiliación y de poder, las cuales son importantes porque predisponen a la gente a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño de muchos trabajos y tareas. La motivación de logro va encaminada a la obtención de algo específico, la de afiliación hacia sentirse y ser parte de un grupo e interactuar con otras personas y, por último, la de poder que se refiere a personas que se preocupan en como obtener y ejercer más poder y la autoridad que tienen.

Las diferentes motivaciones tienden a expresarse en comportamientos diferentes. Cuando una necesidad o motivación es fuerte en alguna persona, su efecto es predisponer a la persona al comportamiento que se ha asociado con la satisfacción de esa necesidad. Generalmente, si el gerente logra que el desempeño de la tarea sea un camino hacia satisfacción de necesidades, hace surgir la probabilidad de que el esfuerzo del empleado se dirija a los propósitos de la organización, suponiendo que las tareas están ajustadas a los

5 Maslow Abraham H. "Motivación y Personalidad" Cap. 1,2,3 y 4

6 Op. Cit.

7 Op. Cit.

objetivos de la organización. Aunque las motivaciones son invisibles, se pueden deducir del comportamiento.

Las condiciones bajo las cuales una persona valúa su salud básica y su seguridad son las que le permiten obtener de la vida cosas de más alto orden: estar involucrado en algo y ser responsable, sentir que “he hecho algo que vale la pena”, crecer en habilidad y capacidad para enfrentarse a la vida, a estos factores Herzberg los llamo “motivadores” y se alcanzan en los puestos, las tareas y otros esfuerzos que se hacen en el trabajo. Además, de que un enriquecimiento de labores en el trabajo también puede proveer este mismo sentir.

Cabe señalar que no solo estos factores hacen de la organización un lugar donde se intercambie información y conocimiento, además es un ente que posee sus propias características que lo hacen único y especial. Estamos hablando, en general, de la *cultura organizacional*⁸ que incluye los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

Para efectos de análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Dentro de esta cultura, existen culturas locales con distintos grados de compatibilidad; ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de *identidad* de la organización, que corresponde al nivel del conjunto. La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje, y pueden ser: a) fuertes o débiles, b) concentradas o fragmentadas, c) tendientes al cierre o hacia la apertura y d) autónomas o reflejas.

La cultura organizacional se integra con los siguientes elementos: 1) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; 2) la tecnología, los hábitos

⁸ Abravavel, Alarre, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard “Cultura Organizacional” Cap. 1,2 y 3

y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; 3) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; 4) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales; 5) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como ceremonias; 6) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos; y 7) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

También, a través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la *identidad organizacional*⁹, tal como se hace presente en los actos cotidianos. Los rasgos de la identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social. La identidad tiene las siguientes características:

- a) es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio
- b) no es un resultado del intercambio con el contexto
- c) las manifestaciones de identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidianos de acción
- d) la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo
- e) la existencia de la identidad no depende de si es o no “comprendida” por los participantes, y
- f) es uno de los metaconceptos que componen el enfoque de *autoorganización* - Con este término nos referimos a la capacidad de las organizaciones sociales, consideradas como sistemas para producirse por si solas, para mantener sus rasgos de identidad, para operar en condiciones diferentes a las de origen, que tienen una autonomía, tienen la presencia de procesos internos de control para regular las operaciones del sistema y la capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes -.

9 Barba Alvarez Antonio “Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad” p. 392-393

La identidad organizacional es un factor de gran importancia en las empresas ya que mediante el grado de identificación individual que los participantes lleguen a tener con sus labores y puestos de trabajo, así como con la congruencia de los objetivos personales con los organizacionales de la organización es como se podrá lograr una mayor eficiencia y productividad adicional, por un lado, y una mayor satisfacción con el trabajo, por otro lado. El hecho de sentirse parte importante de la empresa y que el trabajo que el empleado desempeñe es relevante para el buen funcionamiento general del sistema, es un factor que favorece a que los participantes, como se dice coloquialmente, se “pongan la camiseta” de la organización y colaboren para la obtención de los mejores resultados.

Para adentrarnos en el terreno de la *colaboración* haremos referencia a lo que Porras comenta “en otro contexto y 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”¹⁰. Argumentan que colaborar, al igual que competir, puede ser un proceso intenso entre los participantes. En los casos donde tanto la colaboración como la 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 donde 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 por lo que es muy probable que la relación termine prontamente. Otras dos situaciones son posibles y se relacionan con un alto grado de colaboración entre organizaciones¹¹.

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

10 Porras Duarte Salvador “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 2

11 Op. Cit.

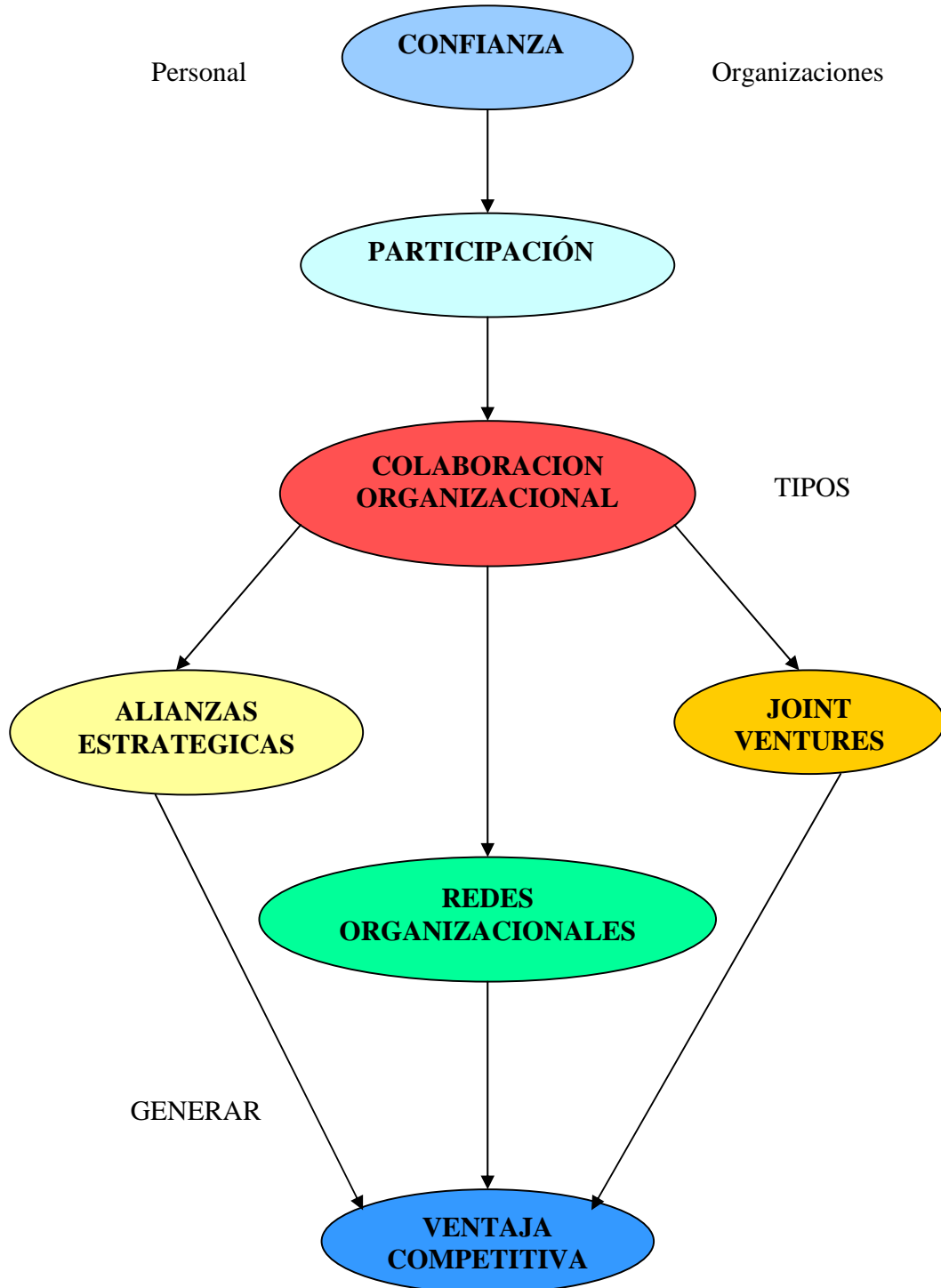
sido ampliamente utilizada para regular relaciones entre organizaciones. La mejor estrategia para las organizaciones es aquella en donde la colaboración y la competencia son altas, en ese caso el beneficio es de mutuo aprendizaje para las organizaciones participantes¹².

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 basado en experiencias previas que se han tenido con la persona con la 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 ambiente¹³.

12 Porras Duarte Salvador “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 2

13 Op. Cit. p. 4

MODELO DE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL



CAPITULO 2

CONFIANZA

Desde tiempo atrás se viene escuchando la necesidad de tener confianza en nosotros mismos y en los demás, ya que si no existe, es difícil poder hacer cosas tanto en el ámbito individual como en el colectivo. Sin embargo, al paso del tiempo es cada vez más frecuente escuchar que las personas no tienen confianza en sí mismos; que no se puede confiar en los demás; ya sea el jefe, un amigo, subordinado, colega, proveedor, el vecino o una institución social. Cada día es mayor la confusión y el desconcierto, y nos vamos enfrentando a situaciones en las que el problema se va agrandando más. Se nos dice que debemos confiar unos en otros, pero la verdad, es que no es nada fácil hacerlo, debido a que constantemente experimentamos la desilusión de que alguien no ha cumplido con la responsabilidad que le fue encomendada.

Las instituciones educativas y de capacitación refuerzan la necesidad de confiar unos en otros; pero, cuando se presenta el momento, nuestra confianza en otros es más por buena voluntad y deseo, que por convicción de confiar realmente en ellos. Ya la experiencia nos dirá si tuvimos o no la razón.

Es verdad que al confiar se reducen ciertas fricciones en nuestro trato cotidiano, pero no se trata de eso, sino de desarrollar nuestra habilidad para lograr ciertos resultados; nos sentimos atorados y sin poder hacer algo al respecto.

Pero ¿qué es la confianza?

Confianza es la base del *Empowerment*¹⁴, es la confianza al empleado para que desarrolle su actividad con los más altos estándares de calidad y con objetivos perfectamente

14 Se puede definir como "el conjunto de estrategias organizacionales dirigidas a los recursos humanos para el incremento de la productividad de la empresa" o en otras palabras, el poder a la gente. El *Empowerment* busca proporcionar a los empleados y miembros de la organización todos los elementos disponibles por parte de la empresa para incrementar la productividad y desarrollar mejores ambientes de trabajo.

identificados para el beneficio corporativo. Confianza es un valor relacionado con la integridad moral de las personas, la atención en las tareas encomendadas y el cumplimiento de promesas. Dentro de una necesaria diversidad axiológica, es quizá la confianza, el valor que mejor refleja el éxito de nuestra gestión.

La confianza ayuda a reducir las interferencias, a potenciar las comunicaciones -al disminuir las barreras que impiden la transmisión y recepción de los mensajes-, a posibilitar la adopción de mejores decisiones y por sobre todas las cosas, ayuda al logro de resultados. Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.

Escuchamos a aquellos en quienes confiamos y aceptamos su influencia. La falta de confianza afecta directamente la calidad de las comunicaciones, generando confusión, tensión, reducción de la productividad y frustración de los públicos. La confianza posibilita la asertividad, la facultad de decir lo que pensamos sin menoscabar la posición y el rol de nuestro interlocutor; la confianza en el verdadero sentido de la palabra está ligada al respeto: respeto al otro, también a las cosas, y por supuesto a uno mismo.

La confianza es un componente esencial para el establecimiento de relaciones de colaboración entre organizaciones. En primera instancia, la confianza incluye las relaciones interpersonales de un tipo específico, relaciones en las que existe suficiente probabilidad de que una persona u organización con la cual se está en contacto, lleve a cabo una acción benéfica, o al menos, una acción que no sería en nuestro detrimento. Estas acciones dan pauta para considerar involucrarse en alguna forma de colaboración con esa persona u organización en el futuro. La confianza establece situaciones en las cuales los participantes en alguna relación de colaboración tienen una relación recurrente de largo plazo. En relaciones en las que existe confianza, las organizaciones están más dispuestas a colaborar con otras organizaciones bajo una base de mayor reciprocidad. La confianza es especialmente importante cuando la colaboración tiene lugar entre competidores ya que el riesgo de comportamiento oportunista es mayor.

Cuando las organizaciones comparten recursos e información abiertamente con otros participantes en una relación, buscarán reducir el comportamiento oportunista a través del entendimiento mutuo y la buena voluntad de las partes. Sin embargo, la confianza no es estática, es un proceso dinámico que evoluciona de acuerdo con el desarrollo de la relación; mientras la relación sea de más largo plazo, mayor será la confianza.¹⁵

Arrow (1974)¹⁶ consideró a la confianza como un elemento básico no sólo para las organizaciones, sino también para la economía en general afirmando que la confianza es un lubricante para el intercambio económico. Argumenta, al igual que Granovetter (1985), que típicamente la gente y las organizaciones buscan generar confianza al tiempo que tratan de desalentar el mal comportamiento. La confianza está basada en las expectativas individuales de relaciones interpersonales o interorganizacionales sustentadas en un tipo específico de probabilidad. Uno presupone que las organizaciones – como agentes – se desempeñarán de manera benéfica o al menos no actuarán en detrimento de los intereses que uno representa; bajo este criterio, podríamos considerar el involucrar a ese agente en alguna forma de colaboración en el futuro. De esta manera, un sinónimo de confianza podría ser “esperanza” (que uno tiene esperanza en las acciones de otro agente).

El papel de la confianza¹⁷

Bidault y Jarillo (1997) argumentan que la confianza puede provenir de diferentes fuentes. Los *contratos* establecen la base para desarrollar confianza; la *ética* provee reglas y valores para que los actores se comporten en diferentes circunstancias; el rol de *tiempo* y *experiencia* es importante porque la confianza aumenta conforme aumenta el número de transacciones entre participantes mientras que *familiaridad* se refiere al hecho de que los participantes se conozcan antes de llevar a cabo una transacción. Brunsson (2000) agregaría *estándares* – cuando la acción organizacional es construida de acuerdo a algún estándar,

¹⁵ Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 1

¹⁶ Op Citp. p.2

¹⁷ Op. Cit. p. 3-7

entonces se puede confiar en ella dado que es una acción que ha sido instituida como aceptada como un estándar. Los estándares permiten un mayor grado de orden ya que facilitan la coordinación y colaboración entre individuos y organizaciones. Sin embargo, la confianza no es necesariamente recíproca – las partes confían tomando como base una evaluación subjetiva.

Por ello, la confianza es específica para cada participante en una relación de colaboración y no puede ser intercambiada como un bien o un servicio. Por ello, en el caso en que exista confianza total entre actores, no es necesaria la existencia de contratos; los contratos actúan únicamente para dar forma a la manera en que los participantes deberían comportarse cuando operan en condiciones de incertidumbre. Entre menor sea la confianza existente entre participantes en una relación de colaboración, mayor deberá ser la claridad y la extensión de los contratos. Bidault y Jarillo (1997) consideran a la confianza como un mecanismo de coordinación que puede abaratar las transacciones entre las partes, en el sentido de que, una vez establecida la confianza, los contratos no serán necesarios entre participantes.

Grandes niveles de confianza llevan a apoyos informales que ayudan a la interpretación de compromisos contractuales formales y en ocasiones la confianza reemplaza los contratos entre partes. Basado en la experiencia de varios practicantes, Wolff (1994) sugirió algunas estrategias, más allá de la competencia profesional, para construir confianza, entre las que se pueden mencionar: promover la amistad de manera que los individuos se conozcan en el tiempo al igual que facilitar la comunicación al compartir información con otras organizaciones participantes en la relación de colaboración, de esta manera se les mantiene informadas de los planes.

Husted (1994)¹⁸ habla de tres diferentes tipos de colaboración dependiendo del grado de confianza involucrado en cada relación: confianza alta, confianza baja y cero confianza o relación oportunista. Un alto nivel de confianza puede ser logrado en una relación de largo

¹⁸ Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 2

plazo en la cual los participantes comparten normas y valores y en donde las relaciones incluyen más de un aspecto de la organización.

Sin embargo, en el caso de las redes organizacionales la situación puede ser diferente, ya que como lo sugieren Newell y Swan (2000: 1288), esta puede dar surgimiento a problemas particulares en el nivel organizacional, “porque las redes no son gobernadas por relaciones jerárquicas tradicionales, problemas críticos rodean el desarrollo y mantenimiento de la confianza y el desarrollo de poder entre sus miembros”. En relaciones de colaboración, la confianza pone un gran énfasis en normas de reciprocidad entre los participantes. Larson y Starr (1993) argumentan que el contacto interpersonal y el compartir el entendimiento de la conducta y comportamiento de los participantes en una relación proveen un cierto nivel mínimo de entendimiento, ocasionando con ello un incremento en la confianza y la reciprocidad. Sugieren que la colaboración estará basada en experiencias anteriores positivas entre socios; entonces, la colaboración entre competidores sin ninguna experiencia previa de colaboración podría ser muy riesgosa. La reciprocidad alienta la colaboración continua al mismo tiempo que construye capital social

También, se debería limitar la iniciativa de los administradores por medio de acuerdos que les ayuden en el autocontrol y en la identificación de posibles barreras culturales organizacionales. Debería de anticiparse áreas de posibles desacuerdos lo cual podría darse mediante el conocimiento de la otra organización, en particular del conocimiento de su cultura. Se debería intentar evitar que otros sean sorprendidos: si una organización percibe algo que puede tener efecto en sus socios, se debería alertarlos. La confianza incrementa la colaboración entre los participantes cuando perciben que la relación será de largo plazo y en la cual todos los miembros tendrán beneficio, de acuerdo con sus contribuciones a la sociedad

Los acuerdos de colaboración presumen una forma de intercambio diferente a los modelos económicos racionalistas: sugieren un intercambio basado en la confianza y la colaboración entre participantes, en lugar de intercambios basados en la competencia. Sin embargo, como sugiere Gambetta (1988: 215), la confianza es necesaria en todo intercambio: “aún

para competir, de una manera no destructiva, uno necesita en algún punto confiar en sus competidores para cumplir con ciertas reglas”.

Pero la confianza no es estática, es un proceso dinámico que evoluciona de acuerdo con el desarrollo de la relación. Lewicki y Bunker (1996) establecieron un modelo de confianza en tres niveles el cual está ligado en una secuencia en donde, una vez que la confianza ha sido establecida en un nivel, se mueve al siguiente nivel. Los niveles de confianza son:

- *Confianza basada en cálculo*: las partes temen al castigo, pero también anticipan las recompensas al obtener confianza; en otras palabras, la confianza se basa en el cálculo de los costos y beneficios asociados en la relación.
- *Confianza basada en conocimiento*: se desarrolla en el tiempo y el contacto permanente entre los participantes; está “basada en la predecibilidad de los otros – conocer suficientemente al otro tan bien que su comportamiento se puede anticipar. Confianza basada en conocimiento depende de la información en lugar de la disuasión” (Lewicki y Bunker 1996: 121).
- *Confianza basada en la identificación*: se “basa en identificación con los deseos e intenciones de los otros” (Lewicki y Bunker 1996: 122). En este punto, las partes se conocen mutuamente y pueden anticipar reacciones del otro participante; entonces, pueden actuar por el otro. Por último, grandes niveles de confianza implican la expectativa de que la relación continuará en el futuro.

Por su parte Zucker (1986) argumenta que la confianza tiene dos grandes componentes. El primero son las *expectativas subyacentes*, en donde las cosas “se dan por sentadas” porque los actores se conocen uno al otro en términos de sus “actitudes” cotidianas y reciprocidad de perspectivas. El segundo elemento lo componen las *expectativas constitutivas*, es decir las reglas que definen el contexto de la situación en términos de independencia del interés propio. Considera la existencia de tres modos centrales de producción social de la confianza: 1) *basada en proceso*, en donde la confianza está ligada al pasado o un intercambio esperado como en el caso de regalos; 2) *basada en características*, en donde la confianza está ligada a la persona, dependiendo de características como antecedentes familiares o etnicidad; y 3) *basada en la institucionalidad*, en donde la confianza está

ligada a las estructuras sociales formales, dependiendo de atributos individuales o de una firma en particular (por ejemplo, certificación como contador) o en mecanismos intermediarios (por ejemplo, el uso de depósitos en garantía) (Zucker 1986: 60).

Zucker (1986) argumenta que la confianza es difícil de medir, pero debería de ser considerada como una habilidad, entonces cada uno de esos modos de producción de confianza debería ser medido con indicadores.

Tabla 1: Modos de producción de confianza

	Base	Fuente	Medidas
1. Proceso	Ligado al intercambio, pasado o esperado	Reputación, otorgamiento de regalos	No mercado; inversión en confianza
2. Característica	Ligado a una persona, crédito	Antecedentes familiares, etnicidad, género	No mercado, libre confianza
3. Institucional	Ligado a estructuras sociales formales	Señas	Mercado activo; compra de confianza
Persona/específico a firma		Profesional, asociaciones de firmas	
Mecanismos intermediarios		Burocracia, bancos, regulación	

Fuente: Zucker (1986: 60)

Por su parte, Granstrand y Sjolander (1994) notaron la manera en la cual altos niveles de confianza y colaboración entre comunidades profesionales, por ejemplo, pueden llevar al

conflicto entre grupos que colaboran con distintos supuestos culturales y de identidad. En otras palabras, el capital social dentro de un grupo puede tener implicaciones de exclusión para grupos externos. “Capital social” diferente puede crear confianza inherente entre los grupos que caracteriza, pero una falta de coherencia cuando estos están conectados para colaborar.

Importancia del capital social¹⁹

El capital social comprende “las normas y las relaciones sociales inmersas en las estructuras sociales de la sociedad que permiten a la gente coordinar acción y lograr metas deseadas” (Narayan 1999: 6). El concepto de “capital social” tiene importancia a partir del trabajo del sociólogo y antropólogo francés Pierre Bourdieu (1984, 1992) quien considera al capital social como la suma de recursos que acumula un individuo o grupo por la virtud de poseer una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de amistad mutua y reconocimiento, pero ha sido recientemente cuando ha entrado en el círculo del análisis de las organizaciones. Coleman (1990, 2000) diferencia tres tipos de capital: físico, humano y social. Coleman (2000) argumenta que el capital físico “está contenido en las herramientas, maquinaria y otro equipo productivo” (22). Considera que el capital humano “es creado por los cambios en las personas que trae consigo habilidades y capacidades” (Coleman, 2000: 22). La tercera forma de capital considerada por Coleman (2000), capital social, es menos tangible que las anteriores ya que existe en las relaciones entre individuos y ayuda a facilitar interacciones entre personas (p. 22).

Desde una perspectiva similar, Burt (1992) argumenta que los individuos tienen tres tipos de capital: físico, humano y social. El capital físico se refiere a los recursos como dinero y tierra a los que un individuo tiene acceso. Capital humano es el conocimiento personal, las habilidades y carisma que un individuo tiene cuando trabaja. El capital social es la red de contactos individuales que un individuo conoce y los individuos que se conocen o con los que se tiene relación gracias a los contactos. Burt (1992) considera que el capital social está estrechamente relacionado con el éxito porque aquellos que lo poseen obtienen un beneficio

¹⁹ Porrás Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 7-9

adicional a quienes tienen únicamente capital físico y humano por beneficiarse de los contactos a los que se tiene acceso. Los beneficios resultan de la información obtenida a través de los contactos. Este es un factor importante ya que nadie en ninguna organización tiene acceso a toda la información existente, relacionado al acceso está el tiempo para obtener la información.

Burt (1992) argumenta que en general, los contactos personales ofrecen mejor información y de manera más rápida; nuestros contactos nos refieren a otros y, entonces, moldean nuestra reputación. De esta manera, es más factible que los individuos que cuentan con capital social tengan éxito en sus carreras.

Es Putnam (1993) quién estableció la centralidad del “capital social” para el éxito económico. En su estudio en el norte de Italia Putnam (1993) apunta que gran parte del éxito económico de los artesanos puede ser interpretado como consecuencia de las redes de interdependencia que facilitaron el establecimiento y consolidación de asociaciones de negocios. Estas formas de colaboración permitieron un mayor acceso a la capacitación, a capital, a fuentes de financiamiento, y a proyectos compartidos de investigación y desarrollo, así como al apoyo gubernamental en rubros específicos.

Coleman (1990) argumenta que el “capital social no es una propiedad privada de alguna de las personas que se benefician de aquel”, pero sí es una característica de las relaciones que los individuos establecen entre ellos. Entonces, para operacionalizar a la confianza es necesario enfocarse en los atributos de los individuos para relacionarse y no en las cualidades personales, así como en la capacidad de aprender a construir la confianza.

Construir confianza en los negocios significa que aquellos que podrían ser miembros de algún grupo basado en la confianza deben tener seguridad en diferentes aspectos. Entre estos encontramos el concepto del negocio en su conjunto; la sinergia del negocio de las compañías participantes; la habilidad de los miembros para formalizar un modelo del negocio como vehículo para ganar, hacer cosas; la oportunidad del mercado; el producto/servicio y la probada capacidad de los miembros. Si no existiera confianza,

ninguno de los participantes tomaría el riesgo de mover primero, entonces, la colaboración no podría lograrse y por lo tanto un acercamiento oportunista prevalecería sobre el esfuerzo colectivo de colaboración.

¿Cómo se logra la confianza?²⁰

Los administradores y los líderes del equipo tienen un impacto importante en el clima de confianza del equipo. Como resultado, estas personas necesitan generar la confianza entre ellos mismos y hacia los demás miembros del equipo. Existen diversas formas de lograr la confianza.

- *Demuestre que está trabajando por los intereses de los demás, así como por los suyos propios.* Todos nosotros estamos preocupados por nuestros propios intereses. Pero si los demás ven que usted los utiliza a ellos, a su puesto o a la organización para sus metas personales y en perjuicio de los intereses de su equipo, departamento u organización, su credibilidad resultara dañada.
- *Sea un jugador de equipo.* Apoye a su equipo de trabajo con palabras y con acciones. Defienda al equipo y a sus miembros cuando sean atacados por terceros. Esto demostrará su lealtad a su grupo de trabajo.
- *Practique la apertura.* La desconfianza proviene tanto de lo que la gente ignora como de lo que conoce. La apertura conduce a la seguridad y a la confianza, así que mantenga informada a su gente, explique sus decisiones, sea sincero en los problemas y comparta totalmente la información necesaria.
- *Sea justo.* Antes de tomar decisiones o emprender acciones, considere la forma en que otros las percibirán, en términos de su objetividad y justicia. Dé crédito a quien le corresponda, sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño y ponga atención a la percepción de la justicia en la distribución de las recompensas.
- *Hable de sus sentimientos.* Los administradores y líderes que transmiten solo hechos son considerados fríos y distantes. Si comparte sus sentimientos, los demás lo verán como real y humano. Sabrán quién es usted y eso acrecentará el respeto que le tengan.

²⁰ Robinson Stephen P. "Comportamiento Organizacional" p. 357

- *Muestre consistencia con los valores básicos que orientan su toma de decisiones.* La desconfianza resulta de no saber qué esperar. Tómese tiempo para pensar acerca sus valores y creencias, y después deje que éstos guíen sus acciones. Cuando usted conoce su propósito real, sus acciones lo seguirán en el mismo sentido. Y usted proyectará una consistencia que generará confianza.
- *Conserve las confidencias.* Usted confía en aquellos a quienes les puede hacer confidencias y que sabe que no las revelarán. Así que si alguien ha de comentarle algo confidencial, necesita tener la seguridad de que no lo comentará con otros ni traicionará su confianza.
- *Demuestre capacidad.* Desarrolle la admiración y el respeto de los demás, demostrando habilidad técnica y profesional y buen sentido empresarial. Ponga particular atención en el desarrollo y ejercicio de sus habilidades de comunicación, formación de equipo y otras habilidades interpersonales.

La confianza es necesaria para convivir en cualquier circunstancia personal, organizacional y social. El primer requisito de convivencia es saber que la otra persona es sana, que no va a hacer daño, que quiere colaborar con los demás, que tiene valores similares, que posee experiencia y conocimientos suficientes para cumplir con determinadas responsabilidades, entre otras. Esta es la confianza inicial que permite que una persona tenga acceso a alguna organización, pero no garantiza que vaya a cumplir con sus actividades.

En principio, lo que se debe buscar en realidad, es hacer confiable a la gente en el proceso. Las personas deben conocer el o los procesos en que participa y tener muy claro cuál es el valor que agrega a cada uno; asimismo, las especificaciones de su contribución. Por ejemplo, en un hospital uno confía en que el enfermo recibirá los medicamentos según lo especificado por el médico, independientemente de la confianza que podamos otorgarle a la enfermera. Si contamos con procesos confiables y gente confiable en el proceso, podemos entonces dedicar nuestros recursos humanos a optimizar nuestras empresas y a crear entornos organizacionales más ricos. Cuando los resultados hablan por sí mismos se puede confiar en las acciones que realizamos en cada una de las circunstancias en que participamos, permitiéndonos trabajar y convivir en armonía, con interés y entusiasmo por

superar cualquier reto que se presente.²¹ Instalar niveles razonables de confianza mutua con nuestros públicos, es un trabajo arduo, lleva esfuerzo, tiempo, dedicación y disciplina.

Hoy, el proyecto institucional de "Dirección por valores", que algunas empresas han puesto en práctica, tiene como objetivo, hacer públicos los pilares corporativos e institucionales con los que vertebrar las relaciones con los principales grupos de interés: clientes, accionistas, empleados y la comunidad:

- Para los accionistas, la confianza se traduce en rentabilidad y transparencia.
- Para los clientes, en calidad de servicio y cumplimiento de las promesas.
- Para los empleados, en claridad en la relación y desarrollo profesional.
- Para la comunidad en su conjunto, en cercanía, compromiso y contribución que desemboca en la responsabilidad social.

Los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, la personalidad y la capacidad de los demás; pero, la confianza es frágil, se requiere de mucho tiempo para lograrla, se puede destruir con facilidad y es difícil volver a ganarla. Asimismo, dado que la confianza alimenta la confianza y la desconfianza alimenta la desconfianza, mantener la confianza requiere de una cuidadosa atención de parte de la administración.²²

Dimensiones de la Confianza²³

La investigación reciente ha identificado cinco dimensiones que subyacen el concepto de la confianza:

- *Integridad*: honestidad y veracidad.
- *Capacidad*: conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales
- *Consistencia*: confiabilidad, previsión y buen juicio para el manejo de situaciones

²¹ <http://www.moreglobalconsulting.com/012%20CONFIANZA%20ORGANIZACIONAL.pdf> –Julio 10, 2004-

²² <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/diagno.htm> -Agosto 17, 2004-

²³ Robinson Stephen P. "Comportamiento Organizacional" p. 356-360

- *Lealtad*: buena voluntad para proteger y dar la cara por una persona
- *Apertura*: buena voluntad para compartir libremente ideas e información.

En términos de confianza entre los miembros del equipo, se ha encontrado que la importancia de estas dimensiones es relativamente constante. Aun más, la integridad y la capacidad son las características más importantes que un individuo busca cuando determina la confiabilidad de otra persona. La integridad parece tener el mayor valor, porque “sin una percepción del carácter moral y la honestidad básica, otras dimensiones de la confianza carecerían de sentido”. La alta clasificación de la capacidad probablemente se deba a la necesidad de interacción de compañeros entre los miembros del equipo, con el fin de terminar con éxito sus responsabilidades de trabajo.

Economía de Costos de Transacción²⁴

La confianza es un concepto implícito en el análisis económico ya que determina la efectividad de las transacciones. Una acción oportunista revela una falta de confianza. Cuando la confianza está presente en las expectativas de alguna de las partes que colabora, la presunción típica es que otras partes no tendrán actitudes oportunistas; se asume que terceras partes se comportarán honestamente durante la transacción. La confianza es entendida como “la presunción de que, en una situación de incertidumbre, la otra parte aún en circunstancias inesperadas actuará de acuerdo con las reglas de comportamiento que son consideradas como aceptables” (Bidault y Jarillo, 1997: 85). Cuando la confianza está presente, Economía de Costos de Transacción (ECT) sugiere que puede reducir los “costos de transacción” asociados con relaciones de intercambio (Williamson, 1975, 1985). De acuerdo con Williamson (1975, 1981), las bases de ECT son que los individuos buscan la eficiencia y entonces buscan economizar en sus transacciones, considera que:

“una transacción ocurre cuando un bien o servicio es transferido a través de una interfase tecnológicamente separable. Un estado de actividad termina y otro empieza. Con una interfase trabajando bien, como con una máquina que trabaja bien, estas transferencias ocurren suavemente. En sistemas mecánicos buscamos

²⁴ Porras Duarte Salvador T. “ Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en redes organizacionales” p. 9-13

fricciones: ¿se acoplan las velocidades, están lubricadas las partes, existe desperdicio innecesario o pérdida de energía? La contraparte económica o fricción son los costos de transacción: ¿operan armoniosamente las partes en intercambio, o hay malos entendidos y conflictos frecuentes que llevan a retrasos, rompimientos, y otros malos funcionamientos? Williamson (1981: 552)”

Los supuestos de ECT incluyen dos comportamientos individuales. Estos incluyen supuestos de que los actores económicos característicamente desplegarán una racionalidad limitada (Simon, 1982) y un comportamiento oportunista. Lo que predispone a los actores en su racionalidad limitada y comportamiento oportunista son los tres otros elementos básicos del acercamiento teórico de Economía de Costos de Transacción: especificidad de los recursos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones. Dado que la racionalidad de los individuos es limitada, el intercambio económico está organizado típicamente por contratos. Los contratos sirven para limitar la racionalidad y oportunismo de los actores. Tales contratos pueden ser internos (contratos de empleo) o externos (contratos con proveedores). La especificidad de recursos se refiere a los recursos invertidos o requeridos para completar cualquier transacción que es particular a una transacción específica y que no tiene aplicaciones alternativas (Kalleberg, 1995; Kalleberg y Reve, 1993). Williamson (1981: 555-556) considera que la especificidad de recursos puede tomar varias formas: especificidad de sitio, especificidad de recursos físicos, y especificidad de recursos humanos.

El planteamiento de ECT es visto generalmente como un modelo teórico para aquellos mecanismos que apoyan transacciones económicas eficientes (Heide, 1994). Una tesis central de este planteamiento es que en la medida en que la incertidumbre aumenta en las transacciones, como una medida de desempeño, habrá un cambio de mercados a jerarquías para manejar las relaciones económicas. De acuerdo con ECT, existen ciertos costos asociados a cualquier transacción. En ausencia de costos de transacción, las organizaciones no requieren integrar funciones con otras organizaciones por lo cual la estructura basada en el mercado será la forma más eficiente de relación. Sin embargo, cuando los costos de

transacción se incrementan considerablemente, la opción de mercado no es una solución posible; las organizaciones tienen que integrar funciones a través del recurso de la jerarquía. Así, los mercados están basados primariamente en mecanismos de precio mientras que las jerarquías están basadas en la autoridad.

Thompson (1991) argumenta que el paradigma subyacente de los costos de transacción es de competencia entre jerarquías y libre mercado en una forma de juego “suma cero”. La pregunta principal para ECT es cómo diferenciar comportamientos oportunistas de comportamientos no-oportunistas. Si no existe confianza entre las partes involucradas en una relación, surge la necesidad de establecer contratos. Por otro lado, si existe confianza en la relación, no hay necesidad de establecer contratos. Entonces, un fundamento básico de ECT tiene que ver con la naturaleza humana, la cual es caracterizada por ser tanto individualista como oportunista. Al decidir no actuar individualmente, los individuos asumen que no tienen alternativa; individuos desleales, en un mundo compuesto por otros individuos desleales, deben esperar que sus socios se comporten de manera oportunista (Williamson, 1975).

Williamson (1975, 1985) diferencia “jerarquías” de “mercados”, identificando a las jerarquías (organizaciones) como una forma alternativa de intercambio o transacción al mercado. Las jerarquías son una forma de organización en donde las firmas tienden a integrarse verticalmente como una manera para allegarse recursos. De acuerdo con Williamson (1991), el criterio que determina el deseo de resultados tanto en mercados como en jerarquías es el de “eficiencia”. Normalmente, los mercados son eficientes y las organizaciones no; más aún, cuando los mercados fallan las organizaciones pueden prosperar pero, en el tiempo, “las fallas organizacionales regresarán a los mercados lo que la falla del mercado dio a las organizaciones” (Ghoshal y Moran, 1996: 15). De acuerdo con Economía de Costos de Transacción, los mercados fallarán como instrumento organizativo bajo ciertas condiciones, incluyendo la racionalidad limitada, oportunismo e incertidumbre/complejidad.

El enfoque de ECT ha sido criticado por diferentes motivos, entre otros por dar cuerpo a

una ideología escondida que distorsiona más de lo que ilumina (Perrow, 1981); por ser una teoría ad-hoc divorciada de la realidad (Simon, 1991); por carecer de generalidad debido a un desvío etnocéntrico (Dore, 1983), así como por ignorar el terreno contextual de acciones humanas y por lo tanto, presentar un punto de vista sub-socializado de motivación humana y una sobre-socialización de control institucional (Clegg, 1990).

Las burocracias también pueden fallar cuando existe una gran ambigüedad y cuando las tareas dejan de ser tratadas como rutinas y pasan a ser únicas o exclusivas. El “clan”, al igual que la concepción de “solidaridad orgánica” de Durkheim (1933), ha sido propuesto por Ouchi (1980: 135) como una forma de relación apropiada para lograr alto desempeño y bajo oportunismo. El clan asume interdependencia entre individuos en una relación caracterizada por mecanismos sociales. La tabla 2 presenta una comparación de tres diferentes mecanismos para coordinar la actividad económica —mercados, burocracias y clanes. Mientras que la reciprocidad está presente en los tres mecanismos de coordinación, solamente el clan tiene valores y creencias comunes compartidas por todos los participantes; de acuerdo con Ouchi, es a través de este mecanismo que se puede lograr la colaboración. Los clanes únicamente logran colaboración interna, no se enfocan al exterior, por lo que para encontrar conceptos orientados hacia el exterior es necesario buscar en otros mecanismos la colaboración externa.

Tabla 2: Marco de fallas organizacionales de Ouchi

Modo de control	Requerimientos Normativos	Requerimientos de Información
Mercado	Reciprocidad	Precios
Burocracia	Reciprocidad Autoridad legítima	Reglas
Clan	Reciprocidad Autoridad legítima Valores y creencias comunes	Tradiciones

Fuente: Ouchi, 1980: 136

La mayor dificultad observada se presenta cuando participa la gente en esos procesos, ya que se quiere confiar en la gente nada mas porque sí. La confianza debe lograrse primero sobre la participación de la gente en el proceso, no en la persona misma. Cuando hablamos de la gente, la confianza real surge de saber que una persona es capaz de agregar un determinado valor al proceso en que participa, de acuerdo a las especificaciones establecidas. La confianza surge de percibir que sus actuaciones son acertadas cada vez que es requerida su participación. Es decir, confiamos en la contribución de valor agregado realizado por determinada persona y no en la persona en sí.²⁵

La confianza es la base de otra forma de organizar la actividad económica que se establece entre organizaciones individuales. 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.

¿Cuáles son los componentes de la confianza?²⁶

La mayoría de la gente estará de acuerdo en que al menos las siguientes cualidades deberían de estar presentes para establecer confianza entre organizaciones: integridad, lealtad, competencia, consistencia y apertura o transparencia. 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

²⁵ <http://www.moreglobalconsulting.com/012%20CONFIANZA%20ORGANIZACIONAL.pdf> – Agosto 10, 2004 -

²⁶ Porrás Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 6 y 7

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.

Las organizaciones buscan combinar sus fuerzas con otras organizaciones con el objeto de disminuir sus propias debilidades. Algunas de las razones que las organizaciones expresan para establecer relaciones de colaboración se relacionan con el acceso rápido a nuevas tecnologías o nuevos mercados, lograr economías de escala, compartir riesgos, tener acceso a recursos escasos y complementar habilidades, reducir costos de desarrollo. Investigación y desarrollo de nuevos productos ha pasado a ser una necesidad vital que involucra una variedad de costos crecientes como son el acceso seguro a recursos escasos incluidos las materias primas, la experiencia, el conocimiento y la mano de obra.²⁷

Se ha argumentado que la colaboración organizacional 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, decline de la productividad y creciente proteccionismo obliga a las organizaciones a internacionalizarse. En este contexto, es necesario que las organizaciones cambien su perspectiva de corto plazo, basada en la competencia, por una perspectiva a largo plazo basada en la colaboración.

Básicamente, una organización suministra un medio por el cual diversas personas pueden trabajar juntas para desempeñar una tarea que un individuo no podría desempeñar solo; esto significa que cada individuo o unidad de una gran organización estará efectuando cierta

²⁷ Porras Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 7 y 8

posición especializada de la tarea de la organización, por lo tanto, la coordinación entre las diferentes áreas de una organización es necesaria no solo para suministrar el flujo de información en ambas direcciones, sino también para desarrollar la confianza mutua entre los miembros de las diferentes áreas. Sin embargo, la complejidad e incertidumbre de los factores con que debe tratarse (por lo menos en compañías que desarrollan múltiples nuevos productos) hacen necesario que esta coordinación ocurra en los niveles inferiores de la organización.

La necesidad que provoca el sentirse “parte de” hace pensar en el poder y la satisfacción que la gente encuentra en los actos colectivos, durante los cuales perciben que están *participando* en la determinación de los actos del grupo. A partir de la imaginativa e influyente investigación de Lewin (1948), la mayoría de los que estudian el comportamiento en las organizaciones han llegado a aceptar el hecho de que la *participación*²⁸ de una persona en el establecimiento de una meta incrementa la posibilidad de que actuará para lograrla. En esta participación van implicadas varias necesidades elevadas del subordinado.

En cuanto a la *participación* del individuo dentro de las organizaciones el cumplimiento de cualquier meta conjunta requiere cierta relación racional del trabajo de una persona con el de otra. En el grado en que las personas puedan trabajar juntas eficientemente para alcanzar las metas de la organización, existe una mayor oportunidad para que el individuo en una sociedad industrial logre sus propias metas.

²⁸ Participación: Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe de existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente

CAPITULO 3

PARTICIPACIÓN²⁹

Hay hasta el momento una sólida argumentación a favor del valor y la creciente popularidad de los equipos. Pero muchas personas no son, por naturaleza, jugadores de equipo. Son solitarias o desean ser reconocidas por sus logros individuales. También hay organizaciones que han alimentado históricamente los logros individuales; sin embargo, hay que cambiar esta mentalidad hacia el trabajo en equipo y el alto colectivismo. En este ámbito, dado que el éxito de un empleado ya no se define en términos del desempeño individual, para tener un buen papel como miembros de un equipo, los individuos deben ser capaces de comunicarse abierta y honestamente; enfrentar sus diferencias y resolver sus conflictos; y sublimar las metas personales para el bien del equipo. Para muchos empleados, ésta es una tarea difícil, si no es que imposible.

El desafío de integrar jugadores de equipo será mayor donde la cultura nacional sea altamente individualista y los equipos se introduzcan en una organización establecida que tradicionalmente ha apreciado los logros individuales, como es el caso de Canadá, Inglaterra, Australia y Estados Unidos. En contraste, el desafío para la administración es menos exigente cuando los equipos se introducen en países en los que los empleados tienen fuertes valores colectivistas, como Japón y México, o en organizaciones nuevas que utilizan los equipos como la forma inicial de estructurar el trabajo.

Existen algunas opciones que los administradores pueden utilizar para convertir a los individuos en jugadores de equipo, las principales son:

- *Selección.* Algunas personas ya tienen las habilidades interpersonales que se requieren para ser jugadores eficaces de equipo. Cuando se contrata a miembros de un equipo, además de las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto, debe tenerse cuidado para verificar que los candidatos puedan desempeñar sus

²⁹ Robinson Stephen P. "Comportamiento Organizacional" p. 358

papeles de equipo, así como los requerimientos básicos. Pero muchos candidatos no tienen habilidades de equipo y cuando los administradores se encuentran con candidatos así, se tienen tres opciones básicamente: los candidatos pueden capacitarse para “convertirse en jugadores de equipo”, si esto no funciona, las otras dos opciones son transferirlo a otra unidad dentro de la organización donde no haya equipos o no contratarlo.

- *Capacitación.* Las personas que han crecido en un ambiente individualista pueden capacitarse para convertirse en jugadores de equipo. Los especialistas de capacitación conducen ejercicios que permiten que los empleados experimenten la satisfacción que puede proporcionar el trabajo en equipo. Se ofrecen talleres para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades en la solución de problemas, comunicación, negociación, manejo de conflictos y de entrenador.
- *Recompensas.* El sistema de recompensas necesita modificarse para estimular los esfuerzos cooperativos más que los competitivos. Las promociones, los incrementos de sueldo y otras formas de reconocimiento deben darse a los individuos en la medida en que son eficaces como miembros que colaboran en un equipo. Esto no significa que la contribución individual se pase por alto, sino que se balancea con las contribuciones al equipo. No hay que olvidarse de las recompensas intrínsecas que los individuos puedan recibir del trabajo en equipo. Los equipos proporcionan camaradería. Es estimulante y satisfactorio ser parte integral de un equipo exitoso.³⁰

¿Qué significa participar?³¹

La **Participación** es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente. Es un proceso por el cual permite a los empleados ejercer alguna influencia sobre su trabajo y las condiciones bajo las cuales ellos trabajan. Mientras más

³⁰ Robinson Stephen P. “Comportamiento Organizacional” p. 359-360

³¹ <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trin/cambioyr.htm> - Agosto 17, 2004 -

personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

Participar, prácticamente significa influenciar las decisiones hechas en la organización en algún nivel o en algún tema. Dichas decisiones pertenecen a alguno de estos dos niveles:

- *Decisiones Técnicas*: Escribir una carta o desarrollar un plan de producción.
- *Decisiones de interés*: Incremento salarial o plan de vacaciones, relacionado directamente con el interés de los participantes

La principal fuente de energía de una organización al igual que la fuente de conflicto son sus participantes. La participación consume la energía de los participantes –tiempo y atención- pero también moviliza energía al motivar a la gente a aportar algo nuevo que de otra manera se perdería. Las organizaciones utilizan la información y también la procesan a través de diferentes sistemas, dependen de la información en todas sus actividades.³²

Relaciones entre persona y grupo³³

Al considerar cualquier individuo y un grupo particular, es evidente que existen entre ellos muchas posibles relaciones. La persona puede ser o no, un miembro. Puede depender en cierto grado de lo que quiera obtener como las cosas que valora. Puede considerar atractiva o repelente la perspectiva de ser miembro, y el grupo, a su vez, puede aceptarlo o rechazarlo. La membresía puede ser voluntaria o involuntaria. Puede pertenecer simultáneamente a varios grupos, y estas membresías pueden ser más o menos compatibles entre sí. Finalmente, puede usar el grupo como referencia al formar sus creencias o actitudes, al guiar su conducta y al evaluarse a sí mismo, evaluar el tratamiento que recibe y evaluar otra gente.

³² <http://www.homepages.mty.itesm.mx/al768674/Participacion.ppt> - Julio 06, 2004 -

³³ Catwright Darwin y Zander Alvin “Dinámica de grupos” p. 63-64

Participación y Lealtad³⁴

Ya que la cohesión contribuye a la capacidad del grupo para retener sus miembros y ejercer influencia sobre ellos, también sería de esperar un aumento en las actividades del grupo. Al aumentar la cohesión, existe una comunicación mas frecuente entre los miembros, un mayor grado de participación en las actividades del grupo y una frecuencia menor de ausencias. El no participar temporalmente, tal vez por faltar al trabajo, no es lo mismo que dejar la membresía de grupo. Un miembro sumamente atraído por el grupo puede, no obstante, dejar de participar a fondo por enfermedad, obligaciones que interfieran, o la necesidad de evitar tensiones surgidas de la participación.

Un nivel de participación de los subordinados en el proceso de establecimiento de metas que vaya de moderado a alto es un componente esencial de la administración por objetivos. Sin embargo, antes que los subordinados participen con eficacia necesitan gozar de cierta autonomía en sus trabajos, en lugar de solo hacer lo que se les pide. La razón indica en que la administración por objetivos exige a los subordinados planear y controlar sus propias tareas. Por lo tanto, los empleos con un alto grado de rutina y programación se rediseñarán antes de formar parte del proceso de la administración por objetivos.

El efecto de la participación sobre el compromiso con la meta es complejo. Lo mas probable es que exista un compromiso positivo con la meta si los empleados participan en el establecimiento de ellas, lo que con frecuencia conduce a una sensación de propiedad. No esperar o no querer participar en el establecimiento de la meta reduce la importancia de la participación del empleado en términos del compromiso con ella. Incluso, cuando el gerente tiene que asignar metas sin la participación del empleado, hacerlo conduce a esfuerzos más dirigidos y mejor desempeño que si no se establecieran metas.

Los casos para la Participación:³⁵

- a) *Humanístico*: contribuye al crecimiento personal y satisfacción en el trabajo.

³⁴ Catwright Darwin y Zander Alvin "Dinámica de grupos" p. 122-123

³⁵ <http://www.homepages.mty.itesm.mx/al768674/Participacion.ppt> - Septiembre 25, 2004 -

“Para los empleados, teniendo una voz en cómo ellos hacen su trabajo puede ser tan importante como cuánto a ellos les pagan por el”

- b) *Power-sharing*: La participación re-distribuirá el poder social, proteger los intereses de los empleados, fortalecer las uniones y extender los beneficios de democracia política al lugar de trabajo.

Con la óptima participación de los individuos la Eficiencia Organizacional se ve beneficiada, algunas características son:

- c) Impactos positivos de participación sobre la eficiencia organizacional
- d) La participación resultara en mejores decisiones
- e) Las personas probablemente implementarán decisiones que ellos ayudaron a hacer en lugar de decisiones impuestas por ellos.
- f) La motivación frecuentemente se refuerza
- g) La participación mejorara la comunicación y la cooperación
- h) Los subordinados participativos se supervisaran ellos mismos
- i) La participación conjunta de empleados y administrador para solventar problemas sobre una base no adversa mejorará las relaciones entre ellos.
- j) En un nivel personal, los empleados pueden aprender nuevas herramientas a través de la participación
- k) La Participación provee lo que en las relaciones industriales la gente llama “Voz”
 - Voz es la llave para influenciar y compartir.
 - Voz exalta la dignidad personal
 - Reduce la frustración, contribuye a la motivación y la identificación
 - Reduce la necesidad de los participantes de demostrar poder a través de luchar con la administración y restringiendo la producción.

La participación ha llegado a ser tan popular gracias a los cambios tecnológicos, a las estrategias de dirección globales, a la novedad y leyes que implica.

Tipos de Participación³⁶

Generalmente, se plantean dos tipos de participación:

- *Participación requerida*: en esta forma de participación se requiere lograr el trabajo.
- *Participación informal*: hay dos puntos de vista como un proceso de decisión y como un resultado

En teoría, la magnitud de *participación informal* en una situación dada puede ser localizada en tres dimensiones (Strauss, 1997):

- Si las decisiones involucran a los subordinados individualmente o a grupos de subordinados.
- Si las decisiones son hechas formalmente por el jefe, conjuntamente o por los subordinados.
- La magnitud del poder actual de los subordinados o la habilidad para influenciar esas decisiones

La *Participación Formal* plantea cuatro dimensiones:

1ª. Nivel Organizacional: Participación directa y participación Representativa (dentro de los trabajos de la participación)

- a) Participación Directa. Los esquemas de participación directa representan un esfuerzo para facultar a los empleados. Las formas mas comunes de participación directa son:
 - Los grupos que resuelven problemas
 - Los grupos de trabajo que toman decisiones
- b) Participación Representativa:
 - Requiere una deliberación mas cuidadosa
 - Esto mejora la calidad de las decisiones y les da mayor legitimidad
 - Puede mejorar comunicaciones ascendentes y descendentes
 - Tres tipos: Comités consultivos, consejos de trabajo y representación del empleado en las juntas directivas

³⁶ <http://www.homepages.mty.itesm.mx/al768674/Participacion.ppt> - Septiembre 25, 2004-

2ª. *Grado de Control*: Consulta colectiva, tomar decisiones colectivamente, auto administración.

3ª. *Rango de Problemas*: Dentro de tres básicas categorías acorde de la perspectiva de tiempo (corto, mediano y largo plazo). Por la importancia del tema, las condiciones sociales y de trabajo, personal y económico.

4ª. *Propiedad*: Algunas ocasiones llamada participación económica o financiera (dentro de los trabajos de participación).

Si las condiciones son apropiadas, la participación toma muchas formas. Se introduce para una variedad de diferentes razones: para humanizar el trabajo, para reducir diferencias de poder, para incrementar la competitividad, para mejorar las relaciones sindicato-administración.

El éxito de la participación depende de varios factores:³⁷

1. La participación debe ser apoyada por la principal apuesta organizacional, los empleados, los grupos de trabajo, los supervisores y los gerentes intermedios; la alta administración y los sindicatos.
2. Podrá ser asociada con apropiadas políticas de recursos humanos, especialmente los relacionados a compensación, símbolos de estatus, seguridad laboral y entrenamiento.
3. El contexto organizacional en el cual ocurre la participación debe ser favorable.
4. La infraestructura ambiental debe ser favorable.
5. Todo el esquema de participación debe evitar atrofiarse; debe sobrevivir.

La incertidumbre tiene un amplio rango de efectos sobre el comportamiento de la gente, desde estimular la iniciativa e inventiva hasta paralizar toda actividad. La participación puede incrementar o reducir la incertidumbre de los participantes: la reduce porque la participación provee un control personal sobre la incertidumbre, pero también la puede

³⁷ <http://www.homepages.mty.itesm.mx/al768674/Participacion.ppt> - Septiembre 25, 2004 -

incrementar ya que los participantes pueden sentir que se espera más de ellos de lo que ellos pueden aportar. La incertidumbre es ambivalente sobre el comportamiento.

Las dimensiones más importantes que transforman las interacciones de la gente son:

- Tecnología: Transformación de métodos y herramientas de trabajo
- Legitimación: Intereses individuales/grupales perseguidos por la sociedad
- Productividad: Medida de lo que la sociedad produce
- Densidad: Demográfica, ecológica, comunicativa y organizacional.

Cada una de estas dimensiones se influencia

Organizaciones cambiantes en ambientes cambiantes³⁸

El concepto de contingencia de acuerdo a Nicolás Luhman (1976) dice que “es todo lo que también es posible de otras maneras”

La integración gradual de las organizaciones y su ambiente tiene dos consecuencias importantes para la participación:

- Primero: Mas intereses se vuelven legítimos en la organización y con esto hay menos razones para separar sus roles en la organización del resto de su personalidad y de clasificarlos en “organización” y “ambiente”.
- Segundo: El ambiente en las organizaciones incluye miembros de la organización, agencias públicas, usuarios, y público en general por lo que no hay razón para considerarlos como participantes en el proceso de toma de decisiones cuando sus intereses se involucran.

Innovación tecnológica y estrategias de participación y consenso³⁹

En las conclusiones de su ensayo titulado, Organización flexible, nueva forma organizacional del capitalismo Post-industrial, Anahí Gallardo Velázquez se pregunta:

³⁸ <http://www.homepages.mty.itesm.mx/al768674/Participacion.ppt> - Septiembre 25, 2004 -

³⁹ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc12.htm> - Octubre 14, 2004 -

- ¿A partir de qué momento surge el riesgo de que la participación se transforme en un uso exacerbado de los recursos humanos?
- ¿Hasta qué punto las garantías sindicales, la autorregulación industrial y una tecnología encaminada a ahorrar esfuerzos permitirán una producción ligera con rostro humano?
- ¿Está la producción ligera destinada a imponer un modelo uniforme en todas las empresas o bien, podrá salvaguardarse una pluralidad de variantes sensibles a los vínculos y particularidades sociales del entorno?

Las primeras dos preguntas se relacionan con los problemas de la participación y del consenso de las relaciones con los trabajadores. La tercera pregunta corresponde a los cambios organizacionales provocados por la revolución de las nuevas tecnologías informáticas y telemáticas, que ya no definen un modelo uniforme de organización del trabajo, sino que se diferencian por una pluralidad de modelos. Todo contexto tiende a elaborar su propio modelo de organización autónoma. En tanto la organización fordista simplificaba las relaciones entre la empresa y el entorno, era más impermeable a la complejidad de los recursos y a los vínculos sociales y ambientales y podía, por lo tanto, aplicarse en contextos diferentes, el nuevo tipo de organización no puede reproducirse en igual forma. Las mismas estrategias de participación y consenso dependen de las características socioculturales de la fuerza de trabajo.

El tema de la participación y del consenso, desde el punto de vista de la motivación del trabajo, ha interesado a la sociología de la organización desde sus inicios. Ha sido siempre una prerrogativa tanto del empresario como de los que dirigen, participar distribuyendo objetivos generales, definiendo de esta manera el momento de identidad de cada empresa. Mucho más compleja y problemática ha sido la búsqueda de formas más eficaces para lograr que la fuerza de trabajo distribuya objetivos específicos, que cada unidad mínima tienen que afrontar.

La participación de los trabajadores ha presentado siempre dos caras: La de la coerción y la de la adhesión. Hoy en día esta participación en las nuevas formas de organización del

trabajo, se enfatiza como uno de los factores que marcan el parteaguas entre la organización del trabajo tradicional y la nueva organización laboral. En el Congreso de la Sociedad de Administración Estratégica, bajo el tema "Estrategias de Integración, El Deber de la Síntesis", se revaloró la Escuela Existencial de Mintzberg, teórico del pluralismo burocrático, en relación a la Escuela Prescriptiva de Ansoff y Porter. La intuición, la emotividad, la relatividad y el valor de la diversidad son revaloradas al interior de la empresa, a través de la división de los objetivos y de la participación para alcanzar las metas, aunándose a éstas el proceso de aprendizaje continuo, por medio del cual la capacidad de trabajo se desarrolla plenamente. La participación se convierte en un recurso. La fábrica integrada se va definiendo progresivamente como *learning organization* (Organización del Aprendizaje).

El problema se observa nuevamente en la necesidad de invertir en el recurso humano. El problema central de los nuevos modelos de organización del trabajo está en la regulación de las dimensiones sociales, de las políticas organizativas y productivas. En efecto, son tres las áreas afectadas por la innovación en la empresa, éstas corresponden a las políticas tecnológicas, a las organizativas y a las de regulación social. Estos tres componentes son interdependientes de tal manera que un cambio en una de ellas repercute en las otras. Es necesario, pues, crear condiciones que induzcan al trabajador a sumir un papel autónomo, es decir, que es necesario intervenir en la dimensión social.

Los mismos japoneses, inventores de la fábrica ligera, están revisando su modelo organizacional, partiendo de la premisa de que los contenidos de la producción ligera son administrativamente importantes, pero conceptualmente secundarios. Las características ligeras serían el aspecto estático de una tensión de planeación ideal interna, que se mide en términos de conocimiento productivo. Ya se ha superado el fordismo, pero el elemento que marca la verdadera ruptura con este modelo, no es solamente el carácter ligero de la producción sino el producir un nuevo conocimiento.

La fábrica ligera asigna el objetivo de dominar la incertidumbre, disminuyendo el derroche organizacional. El objetivo es disminuir la redundancia de tecnologías materiales, tiempos

de trabajo, tiempos de traslados, y de personal. Se reduce la redundancia material aumentando la competencia profesional y los mecanismos de regulación social. La disminución de los mecanismos de regulación tecnológica, organizacionales y productivos se equilibra con un aumento de los mecanismos de regulación social.

¿Cuáles son los sujetos encargados de reducir este derroche? No son los expertos ni los altos dirigentes, teóricamente son todos los trabajadores quienes deben participar para reducir el derroche, la redundancia organizacional y la productiva. Una redundancia costosa se compensa con una más económica. La información se convierte en un punto focal, gracias a las nuevas tecnologías ya que se aumenta así el grado de participación y se reorganiza la logística de todo el sistema de trabajo. Como se ha observado, la fábrica se vuelve del tamaño mínimo. Una organización pequeña que se desarrolla en sentido horizontal es una organización con una alta visibilidad sistémica, es decir la fábrica transparente. La transparencia compete tanto a los resultados como a la relación entre la prestación laboral y el avance del proceso productivo.

Se crea una especie de *panopticon benthiano* en donde unos y otros se controlan recíprocamente. Se realiza, por lo tanto, una forma de control coercitivo latente. Por ejemplo si el trabajo no es ejecutado según las reglas, o en caso de una abstención, el trabajador es el responsable directo de la interrupción del ciclo productivo, si no interviene inmediatamente.

Toda la organización empresarial es rediseñada para alcanzar los objetivos de una mayor información, responsabilidad y autonomía profesional. La hiperresponsabilidad no es compensada por los márgenes de autonomía concedidos a los trabajadores, ya que está no los involucra a todos. La misma autonomía se presenta, en efecto, como una atadura y como un recurso; recurso en cuanto que requiere de una mayor participación en las decisiones, atadura, en cuanto obliga a los trabajadores a ejecutar acciones que permiten mantener la regularidad del proceso de fabricación ante elementos perturbadores.

La disminución de la redundancia implica una integración de los ciclos productivos, una interdependencia entre las prestaciones de trabajo y las diferentes unidades organizacionales, pero sobre todo, tiende a integrar al trabajador con la ideología de la empresa. Se está, por lo tanto, en presencia de un doble proceso de integración: integración en términos estructurales con respecto al ciclo y a las estructuras productivas e integración cultural en cuanto a la filosofía de la empresa hacia el trabajador. Este se ve obligado a prestar una mayor atención y respeto por el ciclo de trabajo y una mayor observación de los tiempos y de los procedimientos de trabajo.

Si en la cadena de montaje persistía el atavismo tecnológico del avance mecánico, por parte de los coordinadores que imponían su ritmo, en la fábrica integrada existe un atavismo organizacional mucho más fuerte que el tecnológico, con un flujo que tiende a la estandarización de tiempos y de métodos. El ritmo de trabajo está determinado más por la organización que por la tecnología, disminuyen los tiempos de descanso y las pausas decididas autónomamente por el trabajador. Los espacios individuales de repartición y de distribución del tiempo se vuelven imposibles. La maquinaria organizadora se enfrenta con un hermano mayor. Se verifica la paradoja de una mayor participación, pero de una menor libertad. Transparencia e hiperresponsabilidad muestran una faz de coerción.

Los expertos en el campo sostienen que este modelo de fábrica integrada es un conjunto de actos forzados y de actos voluntarios. La misma creatividad presenta aspectos coercitivos, en cuanto que los trabajadores no escogen sino que están obligados a cooperar sobre objetivos comunes.

Delineando las características sobresalientes de los dos modelos de organización fordista y post-fordista, que enfatizan el papel de los trabajadores, éstas se pueden resumir en el siguiente esquema:

(Tabla 3)

FABRICA	FORDISTA
FABRICA	INTEGRADA
Decisión de arriba-abajo	Decisión de abajo-arriba
Subjetividad como vínculo	Subjetividad como recurso
Control	Hegemonía
Conflicto	Integración
Dualística	Monística
Tiempo asignado	Tiempo distribuido
Competencia Implícita	Cooperación formal
Organización mecánica	Organización orgánica

La nueva organización del trabajo echa por tierra la lógica tradicional de la producción de masa. La producción no es concebida como un flujo que va de arriba a abajo. En el modelo fordista-taylorista el flujo informativo seguía al flujo productivo, desde la oficina de programación hasta el mercado, en el nuevo modelo, el flujo informativo sigue el sentido inverso. Las decisiones productivas se descentralizan, distribuyéndose equipo por equipo, formando un ato productivo. La lógica lineal de racionalidad sinóptica de selección decidida desde arriba por un sujeto central que establece todas las estrategias de acción, es sustituida por una lógica de proceso, que dé respuesta a los problemas que poco a poco se presentan a partir de la producción. La decisión ya no es monocéntrica, sino que corresponde a varios núcleos.

La autoactivación determina no sólo un modelo diferente de hacer funcionar las máquinas, haciéndolas inteligentes, con posibilidades de autocorregirse (autonomatización), sino también una relación diferente hombre-máquina. Al trabajador se le pide intervenir para corregir los errores en el momento en que se presentan, como también sugerir y proponer modificaciones e innovaciones para mejorar la producción y el producto. La subjetividad es incorporada así al proceso de trabajo, convirtiéndose en un elemento esencial de la

organización laboral.

En consecuencia, el mecanismo "duro" de control jerárquico autoritario, es substituido por el ligero que integra al trabajador en el proceso productivo y lo adhiere a las finalidades colectivas de la empresa. La organización de la fábrica ya no se basa en el mandato, sino en la hegemonía y en la incitación de la convicción y el reconocimiento de que el éxito de la empresa representa el éxito del trabajador. La hegemonía significa distribución de valores y define el modelo de regulación indicado por Gouldner como burocracia representativa, o sea, el modelo en el cual tanto coordinadores como dependientes concuerdan en la utilidad de observar determinadas normas. El respeto de la norma encuentra su razón de ser en el sentido de responsabilidad profesional y de conveniencia recíproca. Presupone, por lo tanto, un modelo basado en la integración y en la participación, que contrasta con la visión conflictiva de la empresa que caracterizaba a la llamada burocracia impositiva.

Corresponde a la dirección la tarea de lograr el respeto por las reglas a través de sanciones y a los trabajadores corresponde expresar sus desacuerdos a través de agitaciones y conflictos. En el caso de la "burocracia impositiva", mientras se acentúa la función de obediencia de las reglas se admite el conflicto, se acepta la dualidad de poderes que por medio del conflicto y de la subsecuente negociación, más que pueden llegar a la mediación. En cambio, en el caso de la burocracia "representativa" se presupone una visión unificadora y universalizadora de la tarea de la empresa, llevada al interior por los trabajadores.

De lo expuesto anteriormente, resulta evidente cómo este modelo de organización, basado en estrategias de participación y consenso, revele un carácter dual y ambivalente con respecto a una administración de los recursos humanos más igualitaria. En presencia de una mayor participación el individuo puede ser despojado de su subjetividad en cuanto tiene que compartir la filosofía y los valores universales de la empresa. La participación significa una activación del sujeto, pero se trata de una activación limitada. Concerniente, en efecto, a las decisiones sobre la organización específica del trabajo, pero que no se propaga a las condiciones y a los tiempos de trabajo. No se relaciona con los objetivos estratégicos de la empresa. Resulta evidente cómo este modelo de organización, basado en estrategias de

participación y consenso, revela un carácter dual y ambivalente con respecto a una administración de los recursos humanos más igualitaria. En presencia de una mayor participación el individuo puede ser despojado de su subjetividad en cuanto tiene que compartir la filosofía y los valores universales de la empresa.

Benjamin Coriat, en *Pensar al Revés*, sostiene que la fábrica integrada es un conjunto de democracia y ostracismo. La democracia comporta un compromiso con determinados objetivos de las opiniones de los trabajadores, que son incentivados con premios, diferencias salariales, formación. El ostracismo está relacionado con la responsabilidad del trabajador en cuanto a sus acciones y abstenciones. Esta responsabilidad es reforzada por el control y por la presión del grupo y de los grupos de trabajo.

El ostracismo tiene mucho más probabilidades en una estructura democrática: sin embargo la práctica de la exclusión asume un valor aún más fuerte en una democracia participativa, basada en una estructura organizacional de tipo comunitario. La participación, se convierte para el trabajador, en la expresión de una forma de lealtad, no sólo hacia la empresa sino también hacia el grupo, un compromiso moral más reflexivo que un compromiso contractual. Participar no significa únicamente ser parte activa, sino sentirse parte. Este tipo de estructura crea un modelo de organización que mientras se preocupa de tomar en cuenta las condiciones del trabajador, al mismo tiempo ejerce una fuerte presión sobre estos. En todos los niveles se tiende a culpar al trabajador que es diferente.

Las nuevas formas de organización del trabajo marcan modelos de desigualdad y discontinuidad que tocan la esfera individual, la profesional, la organización productiva y el sistema territorial. Se ha hablado mucho de las modalidades de participación: la organización es transparente en lo concerniente a las informaciones sobre las condiciones de la producción, pero opaca con lo relacionado a las condiciones de trabajo. Se vuelve a presentar el problema de la distribución injusta de la innovación tecnológica, porque persiste una gran diferencia entre quienes tienen las capacidades y la posición para controlar el proceso, como es el caso de los que sostienen la fábrica, y los trabajadores poco calificados. Estos últimos padecen una situación de mayor sacrificio. Mientras para los

primeros la participación, aunque en medida limitada, implica aportar contribuciones personales de ideas, para los trabajadores de los niveles más bajos, muestra el rostro de una responsabilidad más reflexiva. La nueva organización, hecha realidad, gracias a las tecnologías informáticas, determina una ruptura entre quienes están en posibilidad de controlar la tecnología, ya sea por posición y competencia profesional o por un título de estudio, y quienes simplemente la usan. Se propician discriminaciones muy fuertes entre quienes tienen niveles más bajos de conocimiento y los que tienen un nivel más alto.

Una discriminación muy importante es la que se manifiesta entre trabajadores viejos y jóvenes. Para los trabajadores viejos el entrenamiento y el reentrenamiento, son más difíciles. Por el contrario, los trabajadores jóvenes con un buen nivel de preparación y ninguna socialización en el trabajo de fábrica, son mucho más flexibles y se les puede integrar en estas organizaciones más fácilmente.

Las estrategias de participación, impuestas en los valores de la integración, cambian también la relación entre trabajador y empresa y condicionan las relaciones sindicales. La lógica basada en el contrato y en el conflicto es sustituida por la lógica de la reciprocidad. La lógica social basada en el contrato y en el conflicto que había condicionado la acción del sindicato, es sustituida por la lógica comunitaria basada en la fidelidad, reciprocidad y aceptación. Esto obliga al sindicato a examinar sus estrategias, a éste se le pide pasar de una lógica de enfrentamiento, a una lógica de cooperación.

CAPITULO 4

COLABORACION⁴⁰

Si la comunicación es un proceso inherente a todas las personas, y una organización tiene en su más valioso tesoro al recurso humano, es menester de la misma cuidar que esos flujos comunicativos estén en el terreno de la difusión de la información y la obtención de retroalimentación. Esta información deberá estar orientada a la integración del recurso humano vía el conocimiento y reconocimiento de sus competencias y habilidades, a la identificación con las metas organizacionales, a dar a conocer toda la información clave para la operación de la organización en sus diferentes niveles, entre otros.

Para ello, la comunicación organizacional identifica tres niveles para desarrollar sus tareas:

- *Nivel Individual:* Orientado al trabajo de las personas. Los estilos de comunicación interpersonal, están ante todo marcados por la historia del individuo que la emite. Historias que corresponde a otros especialistas desenmarañar pero que afectan nuestra organización. Si el número de personas en las organizaciones es igual al número de estilos de comunicación que se poseen, nos enfrentamos a los conflictos propios de la diversidad. Lo conducente es generar un estándar, un patrón de comportamiento que direcciona las habilidades comunicativo-organizacionales para asegurar la correcta emisión de mensajes importantes para el funcionamiento de la organización.
- *Nivel Grupal:* Orientado a la integración de esos individuos en función del grupo al que pertenecen. Vía la comunicación (pues el trabajo previo se lo hace el área de recursos humanos) deben integrarse las misiones personales a la obtención de logros grupales por el bien de la organización: Esto es imbricar lo que cada uno busca y el lugar al que todos deben llegar, lograr la complementariedad de las personas en los grupos.

⁴⁰ Robinson Stephen P. "Comportamiento Organizacional" p. 507

- *Nivel Organizacional:* Orientado al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura organizacional que los cobija. Este es el nivel macro de nuestro trabajo, poner en común el camino organizacional para el cumplimiento de metas. En función de estos niveles de operación existen herramientas que atacan sus deficiencias:
 - a) Nivel Organizacional: Gestión del cambio organizacional, Administración de cultura organizacional, Análisis de redes y canales de comunicación, Programas de comunicación en situaciones de crisis, Programa estratégico de comunicación global, Definición y/o reorientación de la filosofía organizacional, Identificación de públicos organizacionales, Diagnóstico de cultura organizacional, Diagnóstico de clima organizacional, Diagnóstico de necesidades de comunicación interna y externa, Diagnóstico de imagen corporativa y de producto, Programa de relaciones públicas para organizaciones y personas, Programa de identidad gráfica, Elaboración de productos comunicativos, tales como: Informes anuales, revistas internas, manuales de inducción, folletería organizacional.
 - b) Nivel Grupal: Asesoramiento (Couching), Formación y Desarrollo de Grupos de Trabajo, Administración de proyectos en grupo, Análisis de Toma de Decisiones en grupo, Motivación grupal, Planeación Estratégica y Operativa y Planeación de Vida y Carrera.
 - c) Nivel Individual: Capacitación en habilidades y competencias en cuestiones comunicativas que algunos hacemos vía nuestro Programa de Aptitudes Comunicativo-Organizacionales (PROACO). Un programa cuyo objetivo es dotar al recurso humano de las herramientas necesarias para operar con éxito en las organizaciones a las que pertenecen, un programa complejo y completo focalizado a cuestiones comunicativas y que incluye asuntos como Administración de Proyectos, Manejo efectivo de juntas, Administración y Motivación de personal, Presentaciones efectivas, Administración efectiva del tiempo, Servicio a clientes internos, Lectura rápida, Liderazgo, Toma de Decisiones, Negociación y conflicto, Empowerment, Manejo del Stress Organizacional, Mercadotecnia del Yo, Habilidades para Voceros

Institucionales, Comunicación Escrita, Comunicación Oral, Comunicación Intercultural, Comunicación Efectiva, Comunicación Gerencial Asertiva

Sin embargo, estos tipos de comunicación organizacional detallan lo que en teoría es o debería ser, ya que por otro lado la transferencia de la comunicación dentro de una organización y el acatamiento oportuno y leal de las disposiciones adoptadas crean algunos descontentos e inconformidades en los participantes, desembocando en problemas para la empresa. Un proceso de conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados. Solo nos referiremos al tema de las intenciones ya que es la etapa que aborda el tema de la colaboración en grupo. Estas intenciones son decisiones para actuar en forma determinada. Uno tiene que formular conjeturas sobre intenciones de la otra persona a fin de saber como responder a su comportamiento. Se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflictos: competitiva, *colaboradora*, evasiva, complaciente y arreglo con concesiones.

- Solo se tocara el punto que se refiere a la intención colaboradora -

Cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente la preocupación de todas las partes tenemos cooperación y la búsqueda de un resultado mutuamente benéfico. En la *colaboración*, la intención de las partes es resolver el problema mediante la aclaración de las diferencias, en lugar de integrar diversos puntos de vista. Son ejemplos los intentos de encontrar una solución ganar-ganar que permite que se logren totalmente las metas de ambas partes y la búsqueda de una conclusión que incorpore los elementos de percepción validos para ambas partes.⁴¹

Se debe utilizar la colaboración para encontrar una solución integradora cuando ambos conjuntos de preocupaciones son demasiado importantes como para que exista una transacción; cuando su objetivo es aprender; para fusionar puntos de vista de personas con diferentes perspectivas; para obtener el compromiso al incorporar preocupaciones para

⁴¹ Robinson Stephen P. "Comportamiento Organizacional" p. 510

llegar a un consenso; y para penetrar poco a poco en los sentimientos que han interferido en una relación.⁴²

TEORIAS SOBRE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL

Economía de Costos de transacción⁴³

Los supuestos de Economía de Costos de Transacción⁴⁴ incluyen dos comportamientos individuales los cuales presumen que los actores económicos tendrán generalmente una racionalidad limitada y un comportamiento oportunista. La cuestión principal 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.

La teoría de los costos de transacción, a partir del trabajo inicial de Coase (1937), distingue entre la coordinación en el mercado y la coordinación empresarial. En el primer caso, cuando las transacciones tienen lugar en el mercado se coordinan por el mecanismo de precios y se generan unos costos de transacción. En el segundo caso, cuando las transacciones se integran dentro de la empresa, se coordinan mediante el control empresarial y se generan unos costes burocráticos de gestión interna de la actividad.

Desde el punto de vista de Coase, la principal razón por la que resulta rentable la integración de la actividad dentro de la empresa es que la utilización del mecanismo de precios tiene una serie de costos que pueden evitarse mediante la integración. Los costos más importantes son los costos de contacto (como tener que buscar la información en el mercado), contrato (por tener que preparar el acuerdo en el que se anticipan posibles

⁴² Robinson Stephen P. “Comportamiento Organizacional” p. 534

⁴³ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/67-80.pdf> - Octubre 16, 2004 -

⁴⁴ Porrás Duarte Salvador “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 3

problemas que puedan surgir en su ejecución) y control. En consecuencia, la idea central de la teoría de los costos de transacción consiste en que la actividad se integrará dentro de la empresa cuando los costes de hacerlo sean inferiores a los de transacción.

Williamson (1975), siguiendo a Coase, es quien más ha profundizado en la búsqueda de las causas que determinan uno u otro tipo de organización de la actividad. Entre los factores que pueden determinar la integración de las relaciones de mercado, este autor destaca los siguientes: racionalidad limitada, incertidumbre/complejidad, oportunismo, efecto de los números pequeños o *small numbers*, asimetría de la información y la rivalidad en el entorno. Años más tarde, Williamson (1985) añade que también la especificidad de los activos determina la forma de organización (interna o de mercado) y que distintos tipos de especificidad conllevan formas de organización distintas. Este autor plantea dos modelos, con y sin economías de escala y alcance. En los dos casos, una alta especificidad de los activos hace más favorable una integración de la actividad, mientras que una baja especificidad hace que sea preferible el mercado, más cuando las economías de escala y de alcance son importantes.

En el entorno actual, donde la incertidumbre creciente va unida con nuevas trayectorias tecnológicas, rápida difusión de las innovaciones, reducción del ciclo de vida del producto, y una nueva composición y segmentación de la demanda, los costes de integración se encarecen frente a los de transacción y hacen menos eficientes las empresas integradas. En estos casos, los acuerdos de cooperación pueden constituirse en una solución intermedia eficiente entre la realización de la actividad en el mercado o su integración dentro de la empresa. Sobre este tema, Richardson (1972) ponía de manifiesto la desaparición de la dicotomía entre empresa y mercado y hablaba de ventajas de los acuerdos de cooperación respecto a otros modelos de organización empresarial.

Teoría de Juegos⁴⁵

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 incomunicados, 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 solamente 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, por lo que la mejor situación para ellas es colaborar para obtener el máximo beneficio para todos los participantes en una relación.

Teoría de dependencia de Recursos⁴⁶

Una posible explicación del porque 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

⁴⁵ Porras Duarte Salvador “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 5

⁴⁶ Op. Cit.

de poder-dependencia; es decir, diferentes participantes en la colaboración tienen diversos recursos 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 de intentar obtener recursos externos que les ocasiona depender de otras organizaciones que tienen esos recursos que les son ajenos. 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, los 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 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?⁴⁷

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 en una compañía clave para ella (Pfeffer y Salancik 1978), el establecimiento de *joint ventures* (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

⁴⁷ Porras Duarte Salvador “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 6

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.⁴⁸

Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración⁴⁹

Hasta mediados del siglo pasado se opinaba mayoritariamente que cada empresa debía especializarse en aquellas actividades que más valor generasen. Este criterio permitiría que las compañías se concentraran fundamentalmente en la explotación de aquellos recursos internos básicos o esenciales, y que adquirieran aquellos recursos estratégicamente marginales a través de un proceso de externalización. Este fenómeno se debía, en parte, a que las empresas no querían dejar de ceder el control y el dominio de un factor de competitividad tan importante como el tecnológico, y en parte, a que los elevados costes de transacción generados por la externalización de la inversión directa sugerían la realización interna de esas actividades.

Hoy en día, nos encontramos con un recurso interno de la empresa, básico y esencial como es el conocimiento, cuya importancia denota una tendencia creciente. Como activo intangible que se acumula, y al mismo tiempo fluye dentro de la organización, resulta apropiado analizar este fenómeno desde la aplicación de una corriente de investigación denominada como la «perspectiva basada en los recursos».

Estudios sobre procesos de cambio tecnológico posteriores han mostrado que el avance científico y tecnológico supone cada vez más una mayor incertidumbre por su creciente complejidad, riesgo y coste. A las empresas les resulta más difícil dominar todas aquellas tecnologías en las que están interesadas o disponer de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo actividades de inversión directa. Además, los procesos de especialización

⁴⁸ Porras Duarte Salvador “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 6

⁴⁹ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/67-80.pdf> - Octubre 16, 2004 -

productiva y concentración de las empresas en sus capacidades y competencias fundamentales y las relaciones de cooperación —que desde la teoría de los costes de transacción constituyen una vía intermedia entre el mercado y la integración de la actividad dentro de la propia empresa — han experimentado un gran crecimiento en los últimos tiempos.

Así, han aumentado las interacciones o las actividades de cooperación entre los agentes de los sistemas de innovación; empresas privadas, centros tecnológicos, centros de innovación, universidades, etc. Ante esta realidad, adquiere importancia la corriente de investigación de las alianzas estratégicas, que considera el conocimiento como un activo intangible que fluye desde fuera hacia dentro y desde dentro hacia fuera de la organización. Por lo tanto, los rápidos cambios que se están dando en el entorno actual, como consecuencia de la globalización del conocimiento, están obligando a las empresas a que abandonen estructuras organizativas más rígidas y busquen organizaciones más flexibles, con objeto de aumentar su capacidad tecnológica e innovadora.

En este contexto, en que el conocimiento como componente fundamental de los procesos de avance científico y tecnológico fluye de la empresa hacia fuera y viceversa, la manera como se produce esta transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración entre distintas empresas. Por ello, de las dos corrientes de investigación antes mencionadas —la perspectiva basada en los recursos y la de las alianzas estratégicas —, aquí se utiliza la segunda.

Así, las corrientes teóricas de los costes de transacción y alianzas estratégicas desarrollan una serie de proposiciones. Estas proposiciones se contrastan a través de un análisis empírico, partiendo de una base de datos que incluye empresas (en su mayoría PYMEs) intensivas en conocimiento de sectores como optoelectrónica, aeronáutica, telecomunicaciones, etc.

Colaboración bajo incertidumbre: la formación de «un grupo tecnológico» en el sector de las telecomunicaciones (un caso práctico)⁵⁰

Con el inicio de la globalización, a finales del siglo XX, cambiaron los patrones y dimensiones de las combinaciones entre comercio, inversión y colaboración entre las empresas. Al romperse la regulación del Estado, como en el caso de las telecomunicaciones, aumentó la presencia e influencia de empresas extranjeras en las economías nacionales. Esta internacionalización permitió a las compañías de todo el mundo la posibilidad de explotar globalmente sus ventajas tecnológicas y organizativas, logrando así disminuciones de costes, entrar en nuevos mercados y diversificar el riesgo de sus inversiones.

En el sector de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), las modificaciones han afectado a las operadoras tradicionales y a los grandes suministradores. Por tanto, ambos tipos de empresas han tenido que acomodarse a la competencia en un mercado mundial de estructura oligopolística, a la vez que desarrollar formas de colaboración en un entorno de incertidumbre debido a las constantes innovaciones tecnológicas.

Estas alteraciones sucedieron en un período de crecimiento, especialmente durante el decenio de los años noventa. Por supuesto, este desarrollo trajo la destrucción de sectores enteros, como, por ejemplo, la construcción de ordenadores en Europa, pero esto sucedía en un ambiente de superación y de transformación de las estructuras productivas. Sin embargo, desde marzo de 2001 apareció una desaceleración, y aunque la crisis ha afectado de distinta manera a los diferentes mercados, todas las empresas del sector de las TIC están soportando las consecuencias. Los segmentos de *software* y de servicios, a la vez que los países del sur de Europa, han sido los menos afectados hasta el momento.

Ahora bien, no hay que olvidar que esta crisis es de sobreproducción. Se llegó a la saturación de los principales mercados, como el de consumo de ordenadores en EEUU, el

⁵⁰ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/81-96> – Octubre 16, 2004 -

de líneas fijas en casi toda la O.C.D.E. y el de móviles en algunos países europeos. La sobreproducción y la saturación han conducido, a su vez, a la reducción de los pedidos a los proveedores, al reajuste de los gastos, en especial en las partidas de personal y de inversión en inversión directa, a las quiebras, a las provisiones de fondos y a las ventas a precio de saldo de infraestructuras costosas y sofisticadas e incluso de los bienes inmuebles. Este ciclo económico viene determinado por las innovaciones tecnológicas que, en los últimos veinte años, han permitido la aparición de las comunicaciones móviles, los satélites de comunicación y la conmutación por paquetes (la tecnología esencial de Internet). Estas tecnologías tienen una afinidad de índole económica: se acomodan mejor a entornos antimonopolistas. Son sistemas tecnológicos abiertos que por sus características rompen las economías de escala que distinguen a las empresas que se apoyan en el «monopolio natural».

Ninguna operadora ni Estado se «casaba» con nadie por mucho tiempo, porque la velocidad del cambio tecnológico puede dejar obsoleta cualquier opción en cualquier momento. No obstante, en este entorno de innovación e internacionalización no todo fue un aumento de la competencia, también se establecieron nuevas relaciones de colaboración y filiación.

Un «grupo tecnológico» es un «grupo económico» (*business group*) en el que sus individuos, en vez de unirse por lazos de tipo familiar, étnico o religioso, como sucede en el «grupo económico», se alían porque comparten un mismo concepto acerca de cómo entender una tecnología naciente. En nuestro caso, esa tecnología es la utilización del «código abierto» en las telecomunicaciones. La alianza en un «grupo tecnológico» es tenue, pero supera las fronteras marcadas por la jerarquía de las empresas donde trabajan los individuos y, a la vez, no utiliza los precios de mercado para cooperar, sino las relaciones de confianza.

Por tanto, al igual que un «grupo económico», el «grupo tecnológico» supera la clasificación tradicional de las formas de relación económica: vía precios de mercado, vía estructuras jerárquicas (empresa) e intermedias (alianzas coyunturales —*collaborative ventures*— y *joint ventures*). Está asociado más a las relaciones de confianza propias de

algunas formas de producción flexible y de los distritos industriales.

Desde esta perspectiva no cabe otra posibilidad que hacer del avance tecnológico la causa que modifica las relaciones y formas empresariales. Desde el punto de vista de la hipótesis de la existencia de «grupos tecnológicos» serían las concepciones individuales de cómo debe ser la tecnología lo que guiaría a ésta y conformaría unas relaciones y formas empresariales específicas. Es decir, desde esta perspectiva, la tecnología sería más una construcción social y menos un impacto exógeno proveniente del avance científico.

Por último, los motivos relacionados con la comercialización del producto innovador y la expansión de los mercados. Las ventajas de la colaboración en la distribución y comercialización se producen cuando se da complementariedad vertical u horizontal. En las relaciones verticales las ventajas se dan porque las empresas distribuidoras transmiten a la producción la información sobre las preferencias o las decisiones de los usuarios y las empresas productivas organizan sus procesos y establecen las relaciones interempresariales de acuerdo a esta información. En las relaciones horizontales, las ventajas se basan en que, por el elevado umbral de rentabilidad de la comercialización, mucho más difícil de superar en el mercado internacional, la cooperación resulta necesaria para alcanzar las economías de escala, especialmente para las PYMEs.

De la misma forma, la incertidumbre y el consecuente riesgo de los acuerdos internacionales superarán a los nacionales, por lo que se puede prever que las participaciones accionariales, sobre todo las que suponen una toma de control por parte de uno de los socios, sean menos frecuentes en los acuerdos internacionales.

Una red de innovación con jerarquía leve: el «grupo tecnológico» TIC.⁵¹

Para entender lo relatado hasta aquí necesitamos que las relaciones tengan cierta duración y que se organicen no sólo por la ley de la oferta y la demanda, se necesita que existan relaciones de confianza que permitan establecer una red más estable que el mercado sin

⁵¹ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/81-96> – Octubre 16, 2004 -

llegar a formar una empresa legalmente constituida (de nuevo mercado o jerarquía). Es decir, se necesita constatar la existencia de un «grupo económico» formando su red (*business grup*). Específicamente estaríamos hablando de una red («grupo económico») controlada de forma leve por un núcleo constituido por algunos de los ejecutivos-investigadores pasados y presentes de TIC.

Para cerciorarnos de esta posibilidad hagamos un ejercicio propuesto por Granovetter (1998). Pensemos que el «grupo económico» es a la empresa lo que la empresa es al individuo. La empresa funciona haciendo que los individuos que pertenecen a ella sigan la autoridad que viene dada por la organización jerárquica, quedando establecida su relación en un contrato. En el caso de los grupos económicos, son miembros o conjuntos de individuos dentro de sus empresas los que establecen una relación con otros grupos o individuos similares en otras empresas por mera simpatía y sin mediar contrato, sino basándose en la confianza. Si nuestra apreciación sobre la existencia del «grupo económico» es válida, entonces cabe preguntarse ¿cómo y cuáles son las circunstancias que dan origen a nuestro particular «grupo económico»?

Para la formación de un «grupo económico» lo primero que se necesita es una red de confianza y algo en lo que confiar. La red es fácil de intuir cuando tiene su base en una estructura social previa: familia, etnia y religión. Es mucho más sutil cuando estamos hablando de confianzas basadas en formas de pensar, como son las escuelas de pensamiento, o de investigación o de gestión, que pueden o no tener un organismo de referencia (una universidad o un centro dependiente de una asociación). Y aún son más sutiles cuando son espontáneas, en función de la empatía con unas ideas o con unos comportamientos. En cualquier caso la existencia de algo en lo que confiar es lo que da coherencia al «grupo económico». Partiendo de este aserto, lo que sostenemos es que el principio en el que descansa el «grupo económico» de nuestro estudio es un talante: la confianza en los sistemas no jerarquizados de comunicación. Es decir, una confianza en la conmutación por paquetes, en los códigos abiertos y en la interconexión que impidan el control vertical de las comunicaciones. Además, cuando lo que se trata de producir o poner en marcha son productos o servicios que tienen un ciclo de vida corto, como lo son los

productos y soluciones para las telecomunicaciones, el «grupo tecnológico» no tiene costes de transacción frente a los costes de mantener asociaciones o contratos de tipo *joint-venture*.

En situaciones de incertidumbre tecnológica, las alianzas son más baratas, en términos de costes de transacción, que las estructuras de las empresas multidivisionales, pero son más caras que el «grupo tecnológico», el cual ofrecería las ventajas de las relaciones de mercado, pero con un cierto grado de confianza entre los individuos de las empresas implicadas. Consiguientemente, una relación flexible, tan sólo con un poco más de jerárquica que el mercado, permite ser más eficiente y reducir aún más costes de transacción que las alianzas semipermanentes (*collaborative ventures*). A través de las relaciones que subyacen en la subcontratación, en la creación de *spin-offs*, en los contratos con las antiguas empresas del grupo industrial y en los acuerdos con los grupos multinacionales se forma el «grupo tecnológico», y se consigue crear una red que nunca está formalizada, que evoluciona respondiendo a los cambios externos procedentes de la tecnología, la globalización, la regulación y a los cambios internos en las empresas.

Esta estructura hace que los individuos que se identifican con el «grupo» dentro y fuera no tengan que ejercer un control fuerte sobre la tecnología o sus empresas, al tiempo que los comportamientos oportunistas entre las empresas son atenuados, primero, porque al ser muy leve la influencia ejercida es el propio mercado el que decide (ninguna empresa captura a otra), y segundo, desde dentro de las empresas esos individuos intentan no perjudicar los intereses del «grupo tecnológico».

La temporalidad del «grupo tecnológico»⁵²

En el sector de las TIC y en el de la biotecnología es donde más notables han sido las diferentes formas de alianzas basadas en la cooperación para compartir conocimientos. Se forman redes con presencia de centros universitarios y unidades de negocio de empresas

⁵² <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/81-96> – Octubre 16, 2004 -

donde el flujo de personal académico, con presencia de profesores y becarios, a cambio de financiación.

En estos casos existe un denominador común, una motivación que anima a los integrantes a desarrollar la red y disputar parcelas de poder a la empresa multidivisional. En el de la biotecnología es hacer público y accesible el conocimiento sobre el genoma, y en el caso de las TIC es lo mismo con respecto a los códigos de acceso. Para lograr esos objetivos los investigadores tratan de colaborar con las empresas trasladando sus comportamientos como comunidades abiertas de conocimiento.

En tiempos de incertidumbre la empresa está dispuesta a sacrificar parte de su jerarquía a cambio del acceso al conocimiento que fluye en la red abierta. Así, el «grupo tecnológico» daría origen o estaría presente en las llamadas *collaborative ventures*, los distritos industriales, las redes de empresas y en todo tipo de organización empresarial que diluye las fronteras de la empresa jerárquica de tipo multidivisional. Pero sólo sería eficiente mientras permanecieran las situaciones de incertidumbre tecnológica. Por tanto, tienen fecha de caducidad o, al menos, de hibernación. Cuando la incertidumbre tecnológica da paso a un sistema claro de hacer las cosas, entonces las opciones se reducen y la empresa multidivisional e integrada verticalmente renace de las redes de colaboración y vuelve a imponer su eficiencia optimizadora.

Por último, los motivos relacionados con la comercialización del producto innovador y la expansión de los mercados. Las ventajas de la colaboración en la distribución y comercialización se producen cuando se da complementariedad vertical u horizontal. En las relaciones verticales las ventajas se dan porque las empresas distribuidoras transmiten a la producción la información sobre las preferencias o las decisiones de los usuarios y las empresas productivas organizan sus procesos y establecen las relaciones interempresariales de acuerdo a esta información. En las relaciones horizontales, las ventajas se basan en que, por el elevado umbral de rentabilidad de la comercialización, mucho más difícil de superar en el mercado internacional, la cooperación resulta necesaria para alcanzar las economías de escala, especialmente para las PYMEs.

De la misma forma, la incertidumbre y el consecuente riesgo de los acuerdos internacionales superarán a los nacionales, por lo que se puede prever que las participaciones accionariales, sobre todo las que suponen una toma de control por parte de uno de los socios, sean menos frecuentes en los acuerdos internacionales.

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).⁵³

⁵³ Porras Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 8 y 9

CAPITULO 5

TIPOS DE COLABORACIÓN

JOINT VENTURES⁵⁴

La inserción a nuevos mercados o aumentar el grado de satisfacción a su mercado activo, requiere de una gran inversión de recursos de desarrollo tecnológico, financieros, físicos y de talento humano, por parte del vendedor. Es por eso que se conocen varias técnicas de modalidad asociativa empresarial, que permiten amortiguar un poco el esfuerzo necesario para logra el objetivo que se quiere; como es el caso de las "*Joint Ventures*", que son una modalidad, que no requiere del establecimiento de ningún tipo de contrato jurídico.

Las *Joint Ventures* son definidas como el contrato por el cual un conjunto de sujetos de derecho realizan aportes de las mas diversas especies, que no implicarán la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica o empresa, para la realización de un negocio común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

Un contrato de *Joint Venture* típicamente incluye un acuerdo entre dos o más partidos o compañías (socios) para contribuir con recursos a un negocio común. Estos recursos pueden ser materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos.

Para Juan Farina, el contrato de asociaciones y colaboración empresarial llamada *Joint Venture*, une a dos o más personas o empresas en forma momentánea con un fin específico, se puede constituir entre las empresas, tanto públicas como privadas, con el objetivo de comercialización, producción, finanzas, servicios e investigación y desarrollo.

⁵⁴ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

Los socios en una *Joint Venture* normalmente siguen operando sus negocios o empresas de manera independiente a la nueva empresa común o *Joint Venture*, lo cual es una de las razones primordiales por las que este tipo de Sociedad, si se le pudiera llamar así, ha tenido mayor éxito sobre los mergers o acquisitions, en los últimos años.

Probablemente la forma más estudiada de relación inter-firmas 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 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 dentro de la relación⁵⁵.

¿Qué son las Joint Ventures?⁵⁶

Joint Venture es definida como la sociedad en participación, sociedad temporal, asociación de empresas, asociación temporal de empresas, unión temporal de empresas; *también-se usa-*"*Joint Venture*". Dos empresas independientes se unen (en capital y riesgo) para realizar un proyecto entre las dos. Ambas mantienen su independencia en todo lo demás.

Aunque una *joint venture* es muy similar a una sociedad (*partnership*) se diferencia de ella en que esta limitada al éxito o al fracaso del proyecto para la cual se forma como ocurre con la sociedad, una *joint venture* se forma por contrato de acuerdo en el cual cada socio asume responsabilidad ilimitada por las deudas de la organización.

Según definición ofrecida por el profesor Charles Lipton del Centro de Empresas Transnacionales de Naciones Unidas " Toda Negociación entre nacionales y extranjeros no puede considerarse como *Joint Venture* que sólo existe cuando se unen recursos y se

⁵⁵ Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 9

⁵⁶ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica."

Las *joint ventures* reciben en la doctrina diferentes denominaciones, se conocen como: empresas mixtas, sociedades mixtas, empresas conjuntas, negocios conjuntos, asociaciones económicas internacionales y otras. Se busca compartir esfuerzos, riesgos y responsabilidades, contar la infraestructura y elementos contractuales necesarios para emprender una actividad que supere las posibilidades individuales de desarrollo con eficacia. Muchas *Joint Ventures* se consolidan entre países de bloques económicos diferentes, los que suelen involucrar, por ejemplo, acuerdos de subcontratación y operaciones de comercio compensado, por lo cual las utilidades se entregan en productos.

Las principales razones para que se formen *coinversiones* son reducir costos y riesgos, frecuentemente a través del desarrollo de nuevas tecnologías. Les permite unirse en actividades que de otra manera 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.⁵⁷

Características⁵⁸

1. Como ya lo hemos señalado es un acuerdo asociativo entre dos o más personas naturales o jurídicas, con un objetivo común, que se realiza por un tiempo determinado, sin implicar una entidad con personalidad jurídica propia. No obstante, la jurisprudencia ha ido definiendo las características propias de esta clase de asociaciones.
2. Debido a que no implica ningún tipo de contrato, los socios deben ser responsables, en igualdad, por consecuencias positivas o negativas de la ejecución del proceso. Por consiguiente estas formas asociativas, son utilizadas en general, por empresas que tienen intereses en común, y que por presentar carencias o dificultades para

⁵⁷ Porras Duarte Salvador " De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización " p. 9

⁵⁸ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

lograr un fin específico, no pueden encarar individualmente el proyecto. Otra razón de peso sería que resolvieron que el trabajo compartido hace más eficiente el uso de los recursos.

3. Las *Joint Ventures* son métodos muy conocidos en Estados Unidos y Canadá, para la expansión de negocios. Las grandes y las medianas corporaciones ya se están juntando, las pequeñas empresas también lo pueden hacer sobre unas mínimas bases formales. Por otro lado, en Latinoamérica, sólo se están empezando a conocer e implantar formalmente, no existe ninguna regulación específica al respecto de las *Joint Ventures*.
4. Los socios de una *Joint Venture* deben tener equidad, según un método de proposición cerrada que ellos mismos impongan. Las partes interesadas deben acogerse a los límites de un plan que ellos mismos implementen, estableciendo qué aportará cada uno al proyecto y qué esperan de la sociedad de *Joint Venture*.

Cláusulas para crear una Joint Venture⁵⁹

- Definir el objetivo principal: Debe ser un objetivo del que todas las partes se van a ver beneficiadas.
- Presupuestar costos de inversión requeridos: Dinero, tiempo, especificar la contribución de las partes (recursos físicos, recursos financieros, recursos tecnológicos y talento humano).
- Detallar los procesos administrativos y control de la operación

Obligaciones de los participantes en una Joint Venture⁶⁰

1. Actuar en común, en tanto el propósito de los contratantes es la realización de un fin común, para lo cuál deben participar conjuntamente en la gestión y administración del proyecto compartido.
2. Contribuir al fondo común que representa el soporte económico de para la realización de la gestión.

⁵⁹ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

⁶⁰ Op. Cit.

3. Respetar el sistema pactado y acordado para el uso en común de los bienes y servicios, propios y conjuntos, destinados a la operación.
4. Cada una de las partes es un representante natural de las demás, en todo aquello razonablemente vinculado a la operación conjunta.

Beneficios de implementar una Joint Venture⁶¹

- Tener la posibilidad de aumentar tus ventajas competitivas.
- Abarcarías nuevos mercados, lo que aumentaría tus ventas y tus ganancias.
- Extender el número de clientes.
- Ahorrar dinero compartiendo costos de operación.
- Ahorrar dinero compartiendo costos de publicidad y marketing.
- Ahorrar tiempo, compartiendo carga de trabajo.
- Compartir recursos que te serían imposible utilizar actuando solo.
- Ofrecer a tus clientes nuevos productos y servicios.
- Servirse del know how y manejar mayor información.
- Ganar nuevos asociados de negocio.

Elementos de creación de un contrato de Joint Venture⁶²

El elemento más importante en la creación de los documentos en los que se crea o establece una *Joint Venture* es la comunicación, ya que es indispensable que las empresas que van a crear un convenio de esta naturaleza establezcan claramente sus propósitos y expectativas con respecto al mismo. En el acuerdo de *Joint Venture* debe establecerse claramente las cuestiones relativas al control de la empresa, las aportaciones del capital, la división de las utilidades, la administración de la empresa, apoyo financiero y terminación.

⁶¹ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

⁶² Op. Cit.

El arbitraje: medio de solución de conflictos de las Joint Ventures⁶³

Las *Joint Ventures*, sin lugar dudas tiene naturaleza contractual, y como tal es un instrumento de prevención de contingencias, es por ello que se impone un riguroso y detallado estudio de las operaciones que motivan el surgimiento de la cláusula de sometimiento para la solución de conflictos que se susciten entre los contratantes, a fin de evitar irreparables perjuicios económicos. En la contratación con el exterior se produce un incremento de los riesgos (entrega, pago aplazado, garantías) y al existir diferentes sistemas de Derecho Nacionales y una mayor libertad contractual, cobran mayor importancia los contratos escritos detallados.

Al realizarse la negociación del contrato debe evaluarse la consecuencia económica de cualquier concesión jurídica. Las *Joint Ventures* puede verse alterada en su equilibrio si se pierde la cobertura de riesgos y se puede ocasionar pérdida de tiempo, dinero, malentendidos, desacuerdos, litigios y procesos, cuando el exportador desconoce las prácticas comerciales de los países a los que envía sus productos y somete el contrato a la legislación del país de destino, desconociendo el idioma y procedimiento extranjero

Para distinguir la acción de un «grupo económico o tecnológico» de las alianzas y *Joint Ventures* la clave está en que en estas últimas, las empresas, no dejan de ser las protagonistas, mientras que en los «grupos» siguen siéndolo los individuos, en las alianzas las empresas se verían impelida a «firmarlas» para poder especializarse y colaborar en situaciones de intenso cambio tecnológico y pronunciado gasto en inversión directa. En estas condiciones hasta la gran empresa integrada pierde su capacidad innovadora y tiende a urdir alianzas a las que agrega una de sus unidades de negocio para formar *Joint Ventures* más o menos amplias.

En los «grupos», los individuos se conectan por su afinidad. Si en una alianza empresarial no se contempla la posibilidad de que un «grupo tecnológico» pueda estar actuando, la visión que se obtiene es que las relaciones de mercado han ampliado su espectro dentro de

⁶³ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

la empresa, haciendo que las fronteras de ésta se desdibujen, primero, porque saca actividades y pasa a subcontratarlas en el mercado, y segundo, porque permite a sus unidades de negocio participar en alianzas basadas en *Joint Ventures* más o menos extensas.

Conclusiones⁶⁴

- Las *Joint Ventures* son un mecanismo de solución óptima para penetración a nuevos mercados, cuando no se cuenta con los recursos suficientes.
- La implementación de este mecanismo ofrece muchas ventajas, para el aprovechamiento de los recursos.
- Es una herramienta que por medio del trabajo colectivo garantiza mayor seguridad, en la ejecución de un proyecto.
- Se puede ampliar los conocimientos e implementar procesos más avanzados, que permiten economizar tiempo y dinero.
- Los *Joint Ventures* son acuerdos que a diferencia de otros contratos corporativos, requieren de un especial cuidado en su redacción en lo referente a las metas y expectativas de los socios.
- Este tipo de contratos son una mezcla de diferentes convenios y contratos de muy diversas ramas, pero todo esto englobado en lo que se conoce como Derecho Corporativo.
- Si la *Joint Venture* es estructurada de manera correcta, los que suscriben dicho documento negociaran en una base equitativa y justa, lo que puede redituara a ambos en grandes beneficios.

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 incurrir cuando se 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. Podemos señalar que las alianzas

⁶⁴ <http://www.monografias.com/Derecho/more17.shtml> - 42k - Feb 26, 2006 –

estratégicas son relaciones de largo plazo entre organizaciones que actúan en contra del comportamiento oportunista entre participantes.⁶⁵

⁶⁵ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/81-96> –Octubre 16, 2004 -

CAPITULO 6

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Hasta hace algunos años el ambiente económico y empresarial era muy diferente al que se vive actualmente: los mercados estaban protegidos, en muchos países y en diferentes industrias se presentaban monopolios, además la tecnología era escasa y en general la competencia era muy poca. En la economía de hoy, sucede todo lo contrario, mercados abiertos, tecnología muy desarrollada y competencia feroz; estos aspectos hacen que las empresas busquen cada día nuevas maneras de mantener e incrementar su competitividad, una de estas maneras es la realización de *Alianzas Estratégicas*.⁶⁶

Actualmente la mayoría de las empresas son conscientes de la necesidad de competir. A pesar de ello, muchas han tenido que cerrar, y otras se encuentran listas para hacerlo. Una razón de esto, y en mayor medida, es la velocidad y el impacto con que los cambios en el entorno están modificando el mundo empresarial.⁶⁷

¿De qué cambios se trata? se trata de una organización a escala mundial de actividades económicas tales como la producción el consumo y las finanzas. Esta nueva organización hace que las condiciones mundiales determinen las condiciones locales, por esto, puede decirse que las relaciones entre las personas, las regiones y los países desarrollados en la economía mundial, son mecanismos de integración activos que intensifican y cambian la vida económica. La apertura comercial que esta nueva organización implica, permite al consumidor tener acceso al mejor producto para cada necesidad, a precio razonable y obliga a las empresas a abrir nuevos mercados, obtener mayores utilidades, adquirir productos, competir con calidad, a la vez que brinda más oportunidades y un mejor posicionamiento en el mercado.

⁶⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm> – Ene 18, 2005 -

⁶⁷ <http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm> - Octubre 10, 2004 -

La globalización pretende un aumento creciente, de las actividades económicas entre naciones, que se caracteriza por una libertad de mercado, y una competitividad que se construye; ahora las empresas consiguen sus materias primas en cualquier mercado del mundo, tienen sus plantas productoras donde les resulte más fácil y rentable y comercializan sus productos en otros lugares. Así, los lugares de producción, ensamble y comercialización no necesariamente coinciden, dado que lo que se busca es rentabilidad sin menos cabo de calidad.

Modelos de Organización Internacional⁶⁸

En este nuevo escenario globalizado, donde existe una compleja relación entre naciones, las organizaciones han tenido que ser reestructuradas y la gente ha aprendido nuevas habilidades y continúa evolucionando. Actualmente conocemos cuatro tipos de organizaciones que se diferencian en los negocios internacionales:

1. *La Organización Internacional.* Es una organización donde la exportación es la función, como así también lo es la transferencia de bienes y tecnologías. Es allí donde la interacción se da entre los proveedores, los intermediarios y los clientes. Cada vez hay menos de estas organizaciones que participan en actividades de exportaciones simples.
2. *La Organización Multinacional.* Es aquella que se duplica y multiplica en diferentes partes del mundo y se ajusta al entorno en el cual está trabajando.
3. *La Organización Global.* Es la que más ha crecido en las últimas dos décadas. Puede producir en varios países y distribuir en todas partes ya que, generalmente, busca ventajas de costo.
4. *La Organización Transnacional.* Es la forma más moderna de organización. Utiliza la capacidad de los pueblos en diferentes países, sus recursos y capacidades u operaciones. Se ajusta a la naturaleza local del entorno y alienta el proceso de aprendizaje que es tan importante si las organizaciones han de avanzar y competir con cierta ventaja.

⁶⁸ <http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm> - Octubre 10, 2004 -

A medida que avanzamos de una organización internacional hacia una transnacional, pasando por la organización multinacional y por la global, la interacción con otras personas es cada vez mayor. En la organización transnacional encontramos que no solamente las organizaciones están interesadas en establecer contacto con los clientes de diferentes partes del mundo, sino que parte de la organización interna misma es internacional y debe interactuar integrando sus actividades en todo el mundo. Esto hace que problemas iniciales de idioma y cultura entre las regiones del mundo se solucionen mucho más rápido. Estas organizaciones son las que intervienen donde hay un crecimiento, y donde éste existe es muy probable que haya inversiones, de este modo crea un mercado para las organizaciones más pequeñas.

Con el fin de suministrar soluciones a los clientes, una de las manifestaciones adicionales de estas organizaciones son las alianzas estratégicas. Éstas incluyen las competencias centrales, que son un enfoque estratégico que integran las externalidades del cliente y las internalidades de la organización. Es decir que la competencia central es la estrategia inicial. De este modo vamos de una situación donde tenemos competencias centrales, para aumentar nuestras competencias particulares o para adquirir la idoneidad que la organización necesita. Las alianzas estratégicas se discuten hoy en día con mucha frecuencia debido que en muchos casos permiten que las alianzas comerciales entre países vecinos, formen nichos comerciales que no representan una gran importancia comercial al interior de los países, lo que facilita la penetración de empresarios locales de una manera indirecta así, ejemplo:

La Alianza con el Oeste de Texas "ACT" y con Nuevo México "CREA" (Alianza Camino Real) ha permitido el intercambio de productos de ambos lados, pero han sido las empresas chihuahuenses las que mejor han penetrado, sobre todo con muebles de madera, artesanías, maíz azul, camisas tipo Nuevo México y alimentos típicos diversos, tales como tostadas y chorizo.

Colateralmente, estas alianzas binacionales han favorecido a otras microempresas chihuahuenses. Un ejemplo de esto es la empresa Quality Products, S.A. de C.V. que opera

en Ojinaga con capital americano y que para poder surtir la demanda de remolques en el mercado texano se asoció con las microempresas "Tres Estrellas" de Cd. Cuauhtémoc e "Implementos Agrícolas Castillo" de Saucillo, que tenían ociosa gran parte de su capacidad. Ahora fabrican, cada una de ellas, un promedio de 100 remolques por mes, para exportación.

Dentro de las decisiones de los empresarios, hay una que en el contexto de la globalización ha retomado importancia, seguir en la aventura del negocio solo o acompañado. Al respecto la sabiduría popular mexicana dice: "más vale solo, que mal acompañado"; no obstante, hay que reconocer que ciertas cosas sólo pueden realizarse con la compañía de otro y otras sólo pueden realizarse acompañado, por ejemplo bajo una alianza. Si se ha tomado la decisión de aceptar compañía sin perder la personalidad, propiedad y naturaleza de la empresa, estaremos hablando de una "Colaboración Competitiva", "Cooperativas de Investigación" o bien "*Alianzas Estratégicas*".

Una colaboración conveniente debe mejorar las habilidades internas y las tecnologías, y paralelamente, evitar que se transfieran a otros las ventajas competitivas, especialmente cuando el otro es un socio ambicioso.

¿Qué es una alianza estratégica?⁶⁹

Las alianzas estratégicas surgen como un fenómeno de los mercados globales; no como una organización propiamente dicha, sino como un arreglo o negocio entre distintas firmas. Surgen pues en el seno de el carácter global de los mercados y buscan los intercambios de información, conocimientos sobre mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos o mejorar la distribución de los que ya están en el mercado. Algunos se refieren a las alianzas estratégicas como "matrimonios empresariales", otros como "colaboración para competir", una definición sencilla sería: Las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar

⁶⁹ <http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm> - Octubre 10, 2004 -

a cabo empresas en el corto plazo, originadas en relaciones oportunistas o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes.⁷⁰

Otra definición es que son asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido...

La misión, construir verdaderos conglomerados que trabajen en diferentes países, que produzcan con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia, conectados con los mejores equipos de comunicación, y que puedan abastecerse simultáneamente de partes y equipos terminados. El objetivo ya no sería solo exportar a cualquier mercado, sino integrar las diversas partes de un negocio situadas en forma estratégica en varios países aprovechando las ventajas económicas que brinda cada uno. Debido a que la realidad económica sobrepasó las fronteras de los países, sus servicios son de carácter global e integral y debe estar adecuada para moverse y cambiar según las exigencias de los usuarios. (Internalidades de la organización y externalidades del cliente)

Se debe aclarar que no es pertinente que este tipo de alianzas se efectúen entre empresas que elaboren un mismo producto debido a que el objetivo es disminuir los costos y gastos fijos. El ejemplo más claro y más sencillo del funcionamiento de las alianzas estratégicas, como estrategia competitiva, lo tenemos en la Microsoft Corporation. Desde que esta empresa ha dejado de fabricar el hardware necesario para utilizar sus programas, ha decidido que esa producción la haga la competencia, para ahorrar sus propios gastos fijos. Pero a la vez, ha seleccionado para fabricar y distribuir su software a compañías cuya idoneidad y competencia están íntimamente vinculadas y, a la vez, refuerzan a la propia Microsoft. Encontramos entonces que, dados todos estos desarrollos, estamos hablando de

⁷⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm> – Ene 18, 2005 -

una *red*, donde participan los proveedores, los socios comerciales, los aliados y los clientes; la negociación en este caso es una actividad crucial⁷¹

Es bien sabido que las empresas son más que ellas mismas, son la suma de múltiples componentes, sus proveedores, sus procesos de producción, sus clientes, sus trabajadores, su mercadeo y hasta su propia competencia. Las firmas que quieren mejorar sus niveles de desempeño y competitividad son conscientes de que en el entorno puede estar lo que necesitan para cumplir con sus objetivos, hacia adelante y hacia atrás en su cadena de valor pueden encontrar oportunidades valiosas para reforzar sus estrategias de crecimiento.

A pesar de estas cifras, la realidad indica que cerca de la mitad de los intentos por realizar alianzas caen en el fracaso, según David Ernst autor del libro "*Collaborating to Compete*", el problema radica en que muchas veces las empresas ven en las alianzas la panacea a todos sus problemas y no analizan si existen otras alternativas más apropiadas. Para Ernst, "cada situación de negocios es diferente y, las alianzas normalmente tienen mayor sentido en aquellas situaciones en las cuales las dos partes tienen intereses alineados y destrezas complementarias". De acuerdo con sus estudios, la situación más favorable, al realizar alianzas, se presenta cuando una de las dos empresas quiere entrar a un mercado nuevo, así busca un aliado local que conozca ese mercado (especialmente en Latinoamérica), también cuando las dos firmas se unen para crear un nuevo negocio en el que ninguna de las dos posee todas las destrezas requeridas.⁷²

¿Acuerdos de cooperación o alianzas estratégicas?⁷³

Las alianzas estratégicas son un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniéndose o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran cierto grado de interrelación para aumentar sus ventajas competitivas. Para que una alianza sea estratégica, las empresas que colaboran tienen que seguir siendo independientes tras la alianza, compartir los beneficios de la misma y controlar los resultados de las tareas asignadas, y

⁷¹ <http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm> - Octubre 10, 2004 -

⁷² <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm> - Ene 18, 2005 -

⁷³ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/67-80.pdf> - Octubre 16, 2004 -

establecer una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave (tecnología, productos, comercialización...).

Las alianzas comienzan a ganar protagonismo en la década de los ochenta. En esta época aumentaron los acuerdos de cooperación entre empresas americanas, europeas y japonesas, sobre todo en sectores dependientes de tecnologías punta, y el conocimiento empezó a fluir a través de los mismos. Pero este fenómeno se aceleró a finales de la década de los noventa, especialmente en el ámbito internacional, generando un profundo cambio en las relaciones interempresariales. El desarrollo de las alianzas está, pues, muy relacionado con la globalización de la economía, que genera una competencia cada vez más dura y obliga a las empresas a revisar sus objetivos estratégicos.

La necesidad de estar innovando constantemente es hoy en día un elemento crucial de competitividad y, en un entorno con continuas innovaciones, obliga a las empresas a tener flexibilidad organizativa para adaptarse rápidamente a los cambios generados por la innovación constante y el nivel de incertidumbre que existe en los mercados. Para ello, la cooperación representa una opción que permite a las empresas avanzar conjuntamente ante el desafío al que se enfrentan, y además, alcanzar niveles superiores de conocimiento.

Una Alianza Estratégica, ¿porqué?⁷⁴

Una alianza debe verse como una forma de compartir riesgos y fortalezas, "yo participo contigo de esto, si tu me participas de lo tuyo". Ello significa que desde el inicio, debe existir un equilibrio de recompensas y peligros para las empresas involucradas. En este contexto, una alianza fructífera debe orientarse a aprender nuevas habilidades para obtener nuevos productos o ventajas sin grandes inversiones. Satisfacer una necesidad de compartir para competir o para fortalecer la cadena de valor. Este tipo de colaboración es más fructífera en la medida en que las partes buscan menos el control y más nutrir sus relaciones de negocio.

⁷⁴ <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/alianza/INICIO.HTML> - Feb 01, 2005 -

Una alianza de bajo riesgo es aquella en la que juntas las partes o empresas crean un producto o valor que aisladamente no podrían generar. En muchos casos la alianza estratégica con el tiempo, puede ser el preámbulo de una fusión o de la aparición de un nuevo competidor. Una verdadera alianza debe provocar una permanente evolución de las posibilidades, habilidades, "Know how" o de las ventajas compartidas. Requisitos para ambas partes es el conocimiento de sí mismos, del sector, el mercado y el medio (madurez para saber lo que conviene y lo que no), otro aspecto se refiere a la "química" entre ambos (entendida como fijarse en las cualidades y dejar de lado los defectos) bajo el interés común de crear un nuevo valor juntos que vaya más allá del simple intercambio.

Las alianzas pueden ser de distinto tipo, en función de los motivos de la cooperación, de la naturaleza o tipo de socio y de la estructura de la alianza. Según sea el motivo fundamental del acuerdo (básicamente se pueden diferenciar entre los que pretenden disminuir los costes de transacción, los que tienen motivaciones estratégicas y los que pretenden que sea un medio para la transferencia del conocimiento tácito), en ocasiones la distinción de las alianzas resulta confusa. Un acuerdo tecnológico puede traducirse en un convenio para la *exploración* del conocimiento o para su *explotación*. Según las particularidades de los socios, la cooperación puede ser básicamente horizontal, vertical o complementaria. Y si nos atenemos a su estructura, pueden ser contractuales, proyectos conjuntos o accionariales, dándose un mayor compromiso del acuerdo en las últimas y menor en las primeras.⁷⁵

Tipos de alianzas estratégicas⁷⁶

Aunque las alianzas estratégicas se pueden clasificar siguiendo múltiples criterios, los más importantes para el análisis que abordamos son los que clasifican las alianzas según motivos, naturaleza o tipo de socio y estructura de la alianza.

1. *Alianzas según motivos*. Según Kogut (1988) son tres las aproximaciones teóricas relevantes para explicar los motivos para la realización de alianzas estratégicas: la teoría de los costes de transacción, cuyos argumentos se dirigen fundamentalmente

⁷⁵ <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/numero346/67-80.pdf> –Octubre 16, 2004 -

⁷⁶ Op. Cit.

a la disminución de costes; las motivaciones estratégicas, que pretenden aumentar la rentabilidad mejorando la posición competitiva, y las teorías organizacionales del aprendizaje, que analizan la transferencia del conocimiento a través de los acuerdos de colaboración.

En relación con los *costes de transacción* se observa que las ventajas que se atribuyen a la empresa integrada, al menos parcialmente, pueden atribuirse también a los acuerdos de colaboración entre empresas, a pesar de que dichas ventajas dependerán, como se comenta más adelante, de la estructura de la alianza. En mayor o menor medida, los acuerdos de cooperación disminuyen los costes de transacción y pueden también reducir costes por el efecto de las economías de escala o de alcance, disminuyen los riesgos que se pueden dar por la racionalidad limitada y la incertidumbre/complejidad, el oportunismo y el *small numbers*, la asimetría de información, la especificidad de los activos y la ausencia de rivalidad en el entorno.

Las *motivaciones estratégicas* para la constitución de alianzas estratégicas se refieren a las motivaciones de maximización de la rentabilidad de las empresas mediante mejoras en su posición competitiva. En este sentido, por ejemplo, todos los modelos de competencia imperfecta que explican la integración vertical son aplicables a las alianzas estratégicas: acuerdos verticales con proveedores o clientes para mejorar los accesos al abastecimiento o a la distribución, acuerdos de inversión directa conjuntos, acuerdos de retaliación para evitar la entrada de nuevos competidores... Además de que mediante las alianzas se puedan reducir costos, compartir o reducir riesgos, posicionarse mejor en el mercado, razones todas ellas vinculadas a las motivaciones estratégicas, la intención de dominar unas competencias tecnológicas y el deseo de conseguir el control de un monopolio tecnológico se han convertido en dos de los principales argumentos para formalizar acuerdos de cooperación.

Aunque las empresas pueden invertir en las áreas tecnológicas más importantes para su futuro y comprar otras con tecnología o habilidades relacionadas con su negocio principal, las alianzas aportan una mayor flexibilidad, porque permiten experimentar y obtener ventajas de los productos, tecnologías o ideas de una gama más amplia de empresas.

La mayor flexibilidad organizativa que permiten los acuerdos de cooperación es muy importante, porque, cada vez más, la definición del producto y de las innovaciones que debe incorporar la hacen los demandantes, lo que conduce a una personalización de requerimientos. Esto requiere la colaboración informal entre usuarios y empresas, y la organización conjunta de los procesos productivos descentralizados conectados a través de relaciones de cooperación estable, innovadora y generalmente vertical. La colaboración estratégica entre empresas es la única forma de responder a una demanda constantemente cambiante. Ante una globalización de las relaciones intrasectoriales, la permanencia de las empresas en el sector depende de la capacidad para establecer acuerdos de colaboración que aumenten la eficacia productiva de la empresa y de la red en el proceso.

2. *Alianzas según naturaleza o tipo de socio.* Según este tipo de alianzas, los acuerdos de colaboración pueden ser verticales, horizontales competitivos u horizontales cooperativos.

- La *cooperación vertical* es la que mantiene una empresa con sus proveedores o con sus clientes. Este tipo de cooperación es a menudo de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre las empresas. Sus acuerdos favorecen la especialización, al permitir que las organizaciones se concentren en lo que realmente dominan. Una de las principales causas de este tipo de cooperación estriba en la complejidad y el dinamismo tecnológico actual, de forma que ante la dificultad de poder conseguir a corto plazo el dominio de una determinada tecnología, se puede cooperar con otras empresas (proveedora o cliente) que, al estar especializadas en la misma, dominan dicha tecnología.
- La *cooperación horizontal competitiva* es la que una empresa mantiene con sus rivales, aunque, como socios, están interesados en desarrollar algún tipo de actividad conjunta. Este tipo de cooperación supone un contacto estrecho y continuo con los socios, lo que favorece el aprendizaje y la obtención de información. Las principales causas motoras de este tipo de cooperación podrían ser: la existencia de economías de escala, la exigencia de reducir el exceso de capacidad y la necesidad de compartir conocimientos y riesgos.

- La *cooperación horizontal complementaria* es la que se da entre empresas que no son rivales. La principal causa de este tipo de cooperación estriba en la demanda diversificada de los clientes, que necesitan productos complementarios de varios fabricantes para satisfacer sus necesidades. Otra de las razones de este tipo de cooperación puede estar en la existencia de economías de alcance.
- La *cooperación vertical tecnológica* es la que se da entre empresas especializadas en distintas etapas del desarrollo o en la universidad o entre un centro de investigación y la empresa. Estos últimos acuerdos son necesarios para la aplicación de la tecnología al campo industrial. Por medio de estos contratos, la empresa normalmente conseguirá los derechos exclusivos de una patente generada por las actividades de investigación contratadas y, a cambio, proporcionará fondos económicos al equipo investigador para realizar las tareas de investigación básica, aplicada o de desarrollo experimental, por lo que se puede esperar que cuando el motivo de la alianza es el de la explotación del conocimiento, las empresas elijan como socio a una universidad o centro de investigación.

Los acuerdos tecnológicos horizontales competitivos, con mucha importancia en Japón, donde son fomentados por el gobierno, se dan, por ejemplo, cuando las empresas comparten recursos financieros y humanos en centros de investigación conjuntos para contribuir en la fase de invención. Luego, en la comercialización del producto innovado, las empresas compiten agresivamente unas contra otras.

3. *Alianzas según su estructura*. Como se recoge en Aguiló (2000), para su *estructura las alianzas* pueden ser contractuales o de mercado, de proyectos conjuntos o de participación accionarial.
 - Los *acuerdos contractuales o de mercado* se dan cuando no hay una alta interdependencia estratégica entre los partícipes y la alianza se limita a una actividad muy bien definida sin trascendencia notable en otras áreas de negocio.

- Los *proyectos conjuntos* existen cuando hay ventajas competitivas diferenciales entre los partícipes y la alianza permite una ventaja competitiva, resultante de la unión de superior entidad, para ambas partes.
- Por último, la *participación accionarial* se da cuando más se precisa la alianza para asegurar la estrategia competitiva a largo plazo y requiere una mayor aportación de recursos tecnológicos y de información. En este último caso, cuanto más importante es la aportación de recursos tecnológicos y de información mayor es el control de la alianza para evitar que el socio presente se convierta en un competidor futuro. Relacionando estas estructuras de acuerdo con la teoría de los costes de transacción, en la medida que avanzamos en el compromiso del acuerdo más nos alejamos del mecanismo del mercado y nos acercamos a una integración. Cuanta mayor duración se prevea que va a tener el acuerdo, mayores son la incertidumbre y la racionalidad limitada, por lo que los socios estarán dispuestos a un menor nivel de compromiso mediante el acuerdo y la estructura de la alianza estará más cerca del mecanismo de mercado y más lejos de la integración.

Evolución y Desarrollo de las alianzas⁷⁷

Una alianza estratégica es comparable con los pasos hacia una relación de amistad, que incluso puede llevar al matrimonio. De inicio en la primera etapa existe una identificación; debido a las compatibilidades de ambos. De estas identificaciones, se vislumbran y surgen planes futuros, de éstos, se entiende igualmente que existen formas diferentes de hacer las mismas cosas, lo que va transformando los puntos en común en enriquecedoras experiencias, para posteriormente desencadenar actividades conjuntas aprovechando los puntos en común al igual que las diferencias con el fin de capitalizarlos en ventajas mutuas, y en una etapa final, como suele suceder a algunos viejos matrimonios, se cae en la cuenta de que todo ha cambiado.

⁷⁷ <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/alianza/INICIO.HTML> - Feb 01, 2005 -

De esta analogía, se desprende que una enriquecedora alianza debe sustentarse en un espíritu de aprender a trabajar juntos. Prepararse para vivir en común compartiendo recursos, asegurar comunicación, coordinación y control en términos de igualdad para ambas partes. Así como una integración operativa y cultural. Aceptar el rol de maestro como el de aprendiz, aceptando con humildad que se enseña al otro, como también, se aprende del otro. En síntesis aceptar la interdependencia y la complementariedad.

Es recomendable acompañar la alianza estratégica con un plan de trabajo que permita la medición y evaluación de desarrollos. Y estar preparado para enfrentar los conflictos más comunes que generalmente se refieren a aspectos monetarios: inversiones, precios, honorarios.

Motivos para establecer una alianza estratégica⁷⁸

- Incrementar los beneficios (Ingresos) con la utilización de las ventajas comparativas que permite el mercado global.
- Los propios recursos no son suficientes para una determinada labor.
- Los riesgos del proyecto son demasiado altos para una sola empresa.
- Obtener efectos sinérgicos. (Sinergia {del griego. synergia, cooperación}: Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. Coordinación de varias actividades. Cuando varias personas trabajan unidas y coordinadas con el fin de conseguir una misma meta, se dice que trabajan con sinergia y conseguirán la meta antes y mejor que si lo hicieran cada una de ellas por separado)
- Lograr más resultados uniendo esfuerzos, mayor efectividad.

Para afrontar la sinergia se diseñan estrategias financieras, de compras, de ofertas integrales de producción y servicios que le permitan a las firmas reducir los costos, simplificar y facilitar su acceso a los mercados de capital, explotar al máximo su capacidad de instalación, sin dejar de lado las particularidades de cada empresa ni mermar su velocidad de operación.

⁷⁸ <http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm> - Octubre 10, 2004 -

La liquidación obligatoria de muchas empresas se atribuye a la quiebra de las mismas, a la recesión económica, a la baja de la demanda, a la apertura de la economía, a la inseguridad, a la violencia, a la falta de experiencia de los directivos, al descuido de los procedimientos contables. Las empresas menos eficientes tienen que morir, es la asepsia natural del sistema, pues muchas compañías, que no son viables, consumen capitales, adquieren materias primas y contratan empleados, con el riesgo de arrastrar a proveedores o trabajadores en una quiebra advertida.

Pasos para llevar a cabo una alianza estratégica⁷⁹

- Identificar y conocer las características del socio potencial.
- Ajuste de los estilos administrativos en las firmas asociadas.
- La sinergia que beneficia ambas partes.
- Realizar un análisis competitivo en el interior de la firma adecuando si es necesario el sistema de información financiera que permita en todo momento aun después de realizada la alianza.
- Identificar y analizar los factores más relevantes que determinan el nivel de competencia en un sector industrial o comercial.
- Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.
- Evaluar la posición competitiva de la firma en el mercado (Cómo estamos en relación a nuestros competidores).

Condiciones para que las alianzas prosperen⁸⁰

Las condiciones necesarias para el éxito de una alianza pueden ser creadas por gerentes con diferentes cualificaciones y estilo de dirección; pero, si se consigue reunir las condiciones básicas, no cabe duda de que el dado rodará siempre hacia el lado del éxito. Las condiciones son:

⁷⁹ <http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm> - Octubre 10, 2004 -

⁸⁰ Joseph L. Badaracco, Jr. "Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM" p. 95-108

1. Los gerentes que estén considerando establecer una alianza deben tener una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de sus respectivas compañías y de aquellas otras que podrán necesitar en el futuro.
2. Los gerentes deben siempre considerar un amplio abanico de posibles alianzas. Cuando los gerentes hacen esto, tienen que tomar tres decisiones claves: la selección de un socio, determinar que actividades llevará a cabo la “entente” de cooperación y determinar la forma de asociación.
3. Antes de embarcar a su compañía en una alianza, los gerentes deben hacer un escrutinio de los valores, grado de compromiso y capacidades de los futuros socios.
4. Los gerentes deben ser concientes de los peligros que entrañan el oportunismo, las fugas de conocimiento y la obsolescencia.
5. Evitar una dependencia excesiva de las alianzas. Las alianzas deben ser mecanismos que suplementen y perfeccionen el conocimiento insertado en una firma, no sustitutivos de un desarrollo interno.
6. Las alianzas de una compañía deben ser estructuradas y administradas como si fueran compañías aparte.
7. Debe haber una confianza mutua entre los socios.
8. Los gerentes deben cambiar sus operaciones básicas y sus organizaciones tradicionales de forma que estén preparadas para aprender de las alianzas.
9. Las alianzas, además de ser administradas, deben ser dirigidas.

¿Cuáles son los riesgos que puede presentar una alianza? ⁸¹

Específicamente, las alianzas generan para alguna de las dos aliadas la pérdida de control de algunas funciones, además se presenta desconfianza por el flujo de información hacia "el extraño" e incomodidad porque "otro" va a conocer sus intimidades laborales. Si no se combaten la desconfianza y el egocentrismo, cualquier intento será un fracaso.

Drucker plantea 5 elementos claves que las firmas deben aplicar para lograr alianzas exitosas:

⁸¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm> - Ene 18, 2005 -

- a) Antes de sellar la alianza, las partes deben pensar en sus objetivos y en los objetivos del "hijo"; con frecuencia, cuando una alianza da buenos resultados, se hace evidente que las metas y los objetivos de los socios son compatibles.
- b) Debe lograrse un acuerdo previo acerca de cómo se administra la alianza: ¿Se deben reinvertir las utilidades? ¿O se deben enviar a las casas matrices a la brevedad posible? ¿Debe desarrollar la empresa su propia investigación? ¿O se debe contratar exclusivamente a una o ambas casas matrices? ¿Con qué nombre se patentarán los resultados? ¿Con el de la universidad que proporciona investigadores y laboratorio, o con el de la compañía que paga la cuenta? Todo lo anterior indica que es necesario pensar cuidadosamente acerca de la administración de la alianza, sin considerar la forma específica que tome, debe ser administrada por separado, y las personas que estén a cargo deben tener los incentivos para que logre éxito.
- c) Es necesario pensar cuidadosamente quien administrará la alianza; la alianza, cualquiera que sea su forma legal, debe ser administrada por uno de los socios. Es imposible hacerlo a través de un comité. Y debe quedar claro desde el principio que la gente que maneja la empresa conjunta sólo se mide por su rendimiento.
- d) Cada socio debe tomar medidas dentro de su propia estructura para asegurar buenas relaciones con la empresa conjunta y los demás socios: el personal de gerencia debe tener acceso a alguno de la organización matriz que pueda decir "si" o "no" sin que sea necesario pasar por diversos canales.
- e) Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos. La mejor manera es nombrar un árbitro que todos acepten: las órdenes de arriba no funcionan en una alianza. La mejor forma es adelantarse a cualquier disputa y nombrar un árbitro que todas las partes conozcan y respeten, y cuyo veredicto sea aceptado como concluyente por todos ellos.

Todo se debe poner en contratos legalizados, para lo cual se debe contar con un equipo de abogados de ambas partes.

Una alianza estratégica en acción es responsabilidad exclusiva de las personas, son ellas las que hacen que funcione o no. Esto, obviamente toma su tiempo y el beneficio mutuo es

vital. Estar conforme con lo que se recibe a cambio de lo que se aporta está directamente relacionado con la duración de una alianza. Adicionalmente, las partes deben estar conscientes de que las circunstancias, mercados y escenarios son cambiantes y asegurarse que las expectativas y escalas de tiempo siguen siendo las mismas, o bien comprender hasta que grado se ha cambiado.

Emprender una alianza es algo muy serio, puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor o la puede hundir en problemas más graves de los que quería solucionar a través de ella. Hay que tener claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, para los clientes y para los respectivos accionistas; además, aliarse con una gran marca no garantiza el éxito, los productos o servicios que se ofrecen deben ser atractivos y si no lo son una marca no lo compensa.

Control vs Alianza⁸²

Un enfoque tradicional de la administración de negocios es que siempre hay que tener el control total de la empresa, sin el control total no se puede llegar al éxito. Bajo esta perspectiva, una alianza viene a ser compartir el control. Aquí vale la pena reflexionar si un buen matrimonio, es aquel que trabaja con base en la propiedad y el control, ó por el contrario, se fundamenta en el interés y el compromiso de ambas partes por lograr los beneficios esperados. O en un término medio, conformarse con un control con equidad.

En la práctica, por ejemplo: Lotus suministra aplicaciones de software, y Microsoft escribe sistemas operativos en microprocesadores Intel. Lotus, Microsoft e Intel no quieren vender exclusivamente a IBM. Ellos quieren vender sus productos a la más amplia gama de clientes que les sea posible. Esto es igual en otras empresas, y significa que las tecnologías esenciales por no ser de un solo propietario no pueden mantenerse fuera de las manos de la competencia.

⁸² <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/alianza/INICIO.HTML> - Feb 01, 2005 -

Operar globalmente implica operar con socios, de otra manera un funcionamiento a nivel mundial sería muy costoso, en este sentido las alianzas estratégicas buscan compartir con otros los costos que conllevan los procesos de globalización. Este es un cambio fundamental en el mundo competitivo que se ha venido dando en las últimas décadas. En términos de costos variables, el enfoque primario de la administración está canalizado a generar utilidades a partir de la reducción de materiales, sueldos, horas de trabajo. Desde el punto de vista de los costos fijos, la orientación es maximizar la contribución marginal a los costos fijos, esto es impulsar las ventas.

Nissan distribuye Volkswagens en Japón; Volkswagen vende automóviles en Europa. Mazda y Ford intercambian automóviles en la Triada; GM y Toyota ambos colaboran y compiten en los Estados Unidos y Australia. En la industria farmacéutica, donde los gastos de investigación y desarrollo y de distribución representan inusuales costos fijos, las compañías regularmente permiten que productos fuertes sean distribuidos por (potenciales) competidores con excelentes sistemas de distribución en mercados extranjeros. En los Estados Unidos, los laboratorios Marion distribuyen Herbesser de Tanabe y Ulcerlmin de Chugai; Merk, Gaster de Yamanouchi; Eli Lilly, Cefamezin de Fujisawa, solo para citar algunos ejemplos.

Un importante cambio de mentalidad que también se requiere, se refiere a cambiar el concepto de rendimiento sobre la inversión (Return on Investment, ROI) a uno de rendimiento sobre las ventas (Return on Sales, ROS). Una orientación ROS significa que los administradores están conscientes de los beneficios de poner en marcha la alianza, y no solo se sientan a esperar jugosos retornos sobre la inversión inicial. No obstante, las inversiones de capital casi tienen su peso específico en una empresa que trata de controlar mediante el dinero.

Otro aspecto está relacionado con el tiempo como factor crítico, en este caso se opta por una alianza estratégica cuando no se dispone del tiempo suficiente para establecerse en un nuevo mercado o en muchos países al mismo tiempo. Ante la certeza de una oportunidad de negocios, puede resultar más conveniente una presencia mundial de un solo golpe, que paso

a paso. Esta característica de simultaneidad es muy apreciada cuando se trata de competir en el campo de la globalización.

Una colaboración conveniente debe mejorar las habilidades internas y las tecnologías, y paralelamente, evitar que se transfieran a otros las ventajas competitivas, especialmente cuando el otro es un socio ambicioso. El asunto es lograr que las empresas en alianza, se conviertan en más competitivas de lo que eran antes del acuerdo. Converger en metas estratégicas pero ser diferentes en las metas competitivas.

El tipo de habilidades con los que una empresa contribuye tiene que ver con la facilidad en que el otro socio puede interiorizarse en ellas:

- *De fácil transportación.* El potencial de transferencia es más grande cuando la contribución del socio es más fácil de transportarse (ingeniería de diseño, bases de datos, conocimiento de pocos expertos).
- *De fácil interpretación.* Que puede reducirse a un entendimiento común (ecuaciones y símbolos).
- *De fácil absorción.* La habilidad o competencia es independiente del contexto cultural

Las transferencias no tan fáciles tienen que ver con manufacturas de excelencia, las cuales tiene alto grado de complejidad (capacitación especializada, integración con proveedores, control estadístico de procesos, compromiso del personal, entre otras). Una competencia renovada depende de construir nuevos procesos, capacidades y obtener nuevos productos y tecnologías. La colaboración o alianza estratégica puede ser una estrategia de bajo costo para lograrlo.

Las mejores relaciones organizacionales, al igual que en un buen matrimonio, los participantes deben reunir ciertos criterios, como son estas ocho i:

1. *Individual Valía.* Ambos socios deben ser fuertes y tener algún valor que contribuya a la relación. Sus motivos para entrar en la relación deben ser positivos (esperar un futuro de oportunidades), no negativos (ocultar debilidades

o salir de una situación difícil).

2. *Importancia.* La relación debe cubrir más objetivos estratégicos que hacer simplemente tareas ó trabajos. Los socios deben tener metas de largo plazo en las cuales las relaciones jueguen un rol determinante.
3. *Interdependencia.* Los socios necesitan uno del otro. Tienen activos y habilidades complementarias. Ninguno puede lograr individualmente lo que pueden hacer juntos.
4. *Inversión.* Los socios invierten cada uno en el otro para demostrar sus respectivas confianzas y deseos de consolidación. Las inversiones y la aplicación de recursos, son signos tangibles de compromisos de largo plazo.
5. *Información.* Comunicación razonablemente abierta. Compartir información implica establecer una relación de trabajo, que incluye objetivos y metas, aspectos técnicos, y el conocimiento de conflictos, problemas ó cambios de situaciones.
6. *Integración.* Los socios desarrollan vínculos y caminos conjuntos de operación donde trabajar juntos de la mejor manera. Deben ampliar sus enlaces y relaciones a todos los niveles de ambas organizaciones. Ambos deben al mismo tiempo enseñar y aprender.
7. *Institucionalización.* Las relaciones deben de formalizarse, con claras responsabilidades y procesos de decisión. Estas se extienden más allá de las personas que las formaron y no pueden romperse por antojo.
8. *Integridad.* Los socios deben conducirse por caminos éticos y de honorabilidad y buscar mejorar continuamente la confianza mutua. No abusar de la información que se obtiene, ni dañarse entre sí.

Los mejores acuerdos entre empresas deben contener tres importantes componentes:

1. Incorporar actividades específicamente vinculadas a cada etapa de la aventura o proyecto. Los proyectos hacen la relación real en la práctica y suministran las bases para medir el desarrollo.
2. Los acuerdos deben incluir compromisos de expansión de las relaciones y reflejar la buena voluntad de aportar capital o intercambios personales.

3. En una alianza estratégica hay que buscar no caer en los problemas típicos:
 - a. Las personas de otras posiciones o niveles no experimentan la misma atracción por la alianza que sienten los ejecutivos.
 - b. Los empleados de los niveles inferiores de la organización no tienen la misma visión y carecen de la suficiente experiencia para trabajar con diferentes culturas (personales o organizacionales)
 - c. Solo un pequeño grupo se dedica de tiempo completo a la alianza estratégica
 - d. No ver a la alianza estratégica como un todo.

Las relaciones más productivas logran cinco niveles de integración:

- Integración estratégica
- Integración táctica
- Integración operacional
- Integración interpersonal
- Integración cultural

Alianzas Estratégicas y las PyMes ⁸³

A pesar de su relativa complejidad y elementos, las alianzas estratégicas no solamente son una opción empresarial viable para México, sino que son deseables, especialmente para la pequeña y mediana empresa (PyMe). No obstante, como se ha reseñado en párrafos anteriores, las alianzas tienen muchos recovecos e implicaciones. Aquí cabe la sentencia bíblica de que "muchos son los llamados, pocos los elegidos". En el particular caso de México, y en especial en las PyMes, muchas de ellas tienen obstáculos estructurales que les impiden poder llevar a cabo una alianza estratégica.

En su mayoría las PyMes son empresas familiares con tipos de liderazgo autócrata donde existe un tipo de administración empírica, generalmente de control y centralización de decisiones en la cabeza de la familia. Hay una desconfianza a cualquier intromisión al clan

⁸³ <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/alianza/INICIO.HTML> - Feb 01, 2005 -

empresarial. Su premisa es que han venido funcionando así por generaciones, ¿Por qué cambiar ahora?

Esta desconfianza viene reforzada por el hecho que algunos de estos tipos de empresas son de escasa generación de valor agregado (de comprar barato y vender caro), de reducida base tecnológica y su simplicidad las hace vulnerables a ser relativamente fáciles de copiar por otros al conocer proveedores, lugares y condiciones de compra y venta, estacionalidades, contactos, entre otras. Otra barrera se refiere al idioma y al contacto internacional, así como a la incipiente utilización de medios electrónicos de comunicación. La presencia de las PyMes en páginas de Internet es muy reducida, al igual que en el comercio electrónico. Por otra parte las PyMes no tienen amplia experiencia en la negociación formal (legal) de una alianza estratégica.

Otro aspecto tiene que ver con el hecho de tipos de producción artesanal o poco industrializada que impide ofrecer volúmenes de interés para otros mercados. O bien con la motivación hacia la exportación que se considera como problemática, y por ende inhibe en interés por asociarse con otros. Adicionalmente, la política industrial (si es que la hay) no le ha dado la suficiente importancia y respaldo a proyectos de desarrollo basados en alianzas estratégicas, si bien es cierto que hay orientación hacia las exportaciones, poco se señala acerca de padrones de posibles alianzas para empresas y empresarios mexicanos. También la búsqueda de alianzas no se ha tomado como un ejercicio diagnóstico, que por el hecho de contrastarse con otros, permite conocer otras opiniones acerca de la empresa, sus procesos y perspectivas.

En este contexto, hay que advertir a las PyMes que piensan que, por el hecho de estar maquilando o realizando algún tipo de out sourcing para otra empresa, creen que tienen una alianza estratégica. Sin embargo, quizá lo único que esté pasando es que estén siendo utilizadas, y en breve desechadas. Su gran reto es ser suficientemente flexibles al cambio, y conservar un adecuado balance de contribuciones y ganancias bajo un liderazgo participativo claramente establecido.

En el ámbito globalizador en el que estamos inmersos, las alianzas estratégicas constituyen de hecho un requisito de supervivencia y de éxito para las empresas y para el desarrollo de nuestra economía. De no asumirse, significa para la empresa esperar pacientemente en el mercado interno o de incipiente exportación, a que un grupo integrado de empresas y empresarios de otras latitudes algún día lleguen para desplazarlo irremediabilmente.

Por último, además de los costes de transacción o las motivaciones estratégicas, las alianzas estratégicas también se pueden explicar desde la perspectiva de las *teorías del conocimiento y aprendizaje organizacional*. Desde esta perspectiva, las alianzas estratégicas constituyen un medio para que las empresas aprendan y mantengan sus capacidades, por lo que son un vehículo para la transferencia del «conocimiento tácito».

En muchas ocasiones, la distinción entre las motivaciones estratégicas, las de aprendizaje organizacional y las ligadas a los costes de transacción resulta muy confusa porque, por ejemplo, cuando los acuerdos de colaboración suponen la transferencia de conocimiento tecnológico o compartir las capacidades de inversión directa se pueden generar problemas de transacción (Teece, 1988). La transferencia de conocimiento tecnológico supone cierta incertidumbre sobre el futuro, ya que es muy difícil saber de antemano los resultados del esfuerzo en inversión directa. También genera conflictos porque cada parte no quiere dar ni demasiada información (para evitar el comportamiento oportunista de la otra parte), ni insuficiente información (para que la relación no se rompa). Además, los acuerdos de inversión directa requieren a menudo disponer de unos activos específicos únicos que, con frecuencia, no están disponibles en el mercado. Es más, los agentes no querrán permitir a sus competidores ningún *spill-over* tecnológico y sí asegurar sus activos comunes y distintos con un acuerdo más comprometido.

Por ello, si no se da ningún mutuo compromiso o integración, los dos agentes serán reacios a invertir en activos especializados, aun cuando se pueda asegurar que los dos agentes vayan a salir ganando. Teniendo en cuenta que el comportamiento oportunista de una de las partes podría generar mayores beneficios a uno de los agentes, las empresas serán escépticas para llevar a cado proyectos de inversión directa tecnológicos. Sin embargo, los

acuerdos de cooperación solventan los problemas de efectividad de la protección de la patente (porque en contextos de rivalidad puede haber dificultades para proteger las patentes —*free rider*—), el exceso de inversiones en inversión directa (*over bidding*) por la carrera competitiva de las empresas y el defecto de inversiones en inversión directa porque las empresas no son capaces de internalizar las externalidades, ya que al estar en un sector muy concentrado no tienen incentivos para innovar, o porque carecen de la dimensión suficiente para alcanzar el umbral de rentabilidad.

Por lo tanto, los acuerdos de cooperación pueden ser un mecanismo adecuado para explotar las sinergias entre distintas empresas y reducir los costes de transacción. Pero, además, los acuerdos de colaboración generan también un aprendizaje organizacional o una transferencia de conocimiento tácito, de habilidades y de reputación. De hecho, a medida que ha ido aumentando la importancia de la circulación del conocimiento a nivel global han ido adquiriendo cada vez más relevancia las «alianzas para el conocimiento» o «alianzas de carácter tecnológico», mediante las cuales las empresas que colaboran buscan aprender o generar nuevas tecnologías o capacidades. Estas alianzas son, a la vez, causa y efecto de la competencia por la posesión del conocimiento tecnológico, puesto que la cooperación ayuda a las empresas a aprender las unas de las otras y acelera la transmisión del conocimiento.

Otra forma de colaboración distinta, separada de alianzas estratégicas y *coinversiones* son las *redes organizacionales*.

CAPITULO 7

REDES ORGANIZACIONALES

En una sociedad que despunta al próximo milenio, donde lo único cierto es la incertidumbre, donde los mercados cambian permanentemente, las nuevas tecnologías proliferan y los productos se hacen obsoletos de la noche a la mañana, las organizaciones que sobreviven y se autorenuevan parecen ser aquellas que de manera continua crean nuevo conocimiento, lo transmiten a toda la organización y lo expresan a través de nuevos procesos y productos.

Lo anterior contrasta con las formas de gestión y estructuras organizacionales de tipo vertical o piramidal, presentes aún, que dividen las funciones, jerarquizan los puestos y las tareas, separan el saber del hacer y, sobre todo, olvidan la riqueza de la integración en la búsqueda del control y la certidumbre.

En el pasado, cuando las organizaciones requerían tener acceso a recursos que no disponían, la ortodoxia económica sugería que estaban confrontadas con la decisión “hacer o comprar” (Kogut, Shan y Walker, 1992, Pyatt, 1995). La forma tradicional que las organizaciones utilizaban para obtener conocimiento o acceso a recursos de los que carecían era a través de la integración vertical, ya fuera mediante la compra o mediante la fusión con otras organizaciones (Powell, 1987). La integración vertical era la forma más común utilizada por las organizaciones para obtener materia prima para la producción. Esta estructura era útil en mercados lentos en donde las organizaciones no necesitan adaptarse rápidamente, cuando el cambio tecnológico era menos dinámico que en tiempos actuales (Jarillo, 1993; Powell, 1987).

Sin embargo, cuando el medio ambiente es altamente dinámico, las organizaciones se ven obligadas a adoptar nuevas estrategias, así como estructuras más flexibles que garanticen una mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes del medio ambiente (Emery y Trist,

1965).⁸⁴

En efecto, el cambio en las organizaciones bajo procesos de generación de nuevos conocimientos es un campo estimulante para la investigación y de vital importancia en la conformación de una sociedad más evolucionada. En los últimos años se han producido diversos estudios sobre el cambio de paradigma en administración, que han generado propuestas, no solo de flexibilización, sino de renovación en las organizaciones con estructuras piramidales.

En este punto se revisará la estructura organizacional piramidal y la emergente estructura en red, que se entretajan a diferentes niveles, la primera a nivel intraorganizacional y la segunda a nivel interorganizacional. En suma, se trata de la necesidad de un nuevo paradigma organizacional y caracteriza a la estructura en red como una forma idónea para lograr la integración y renovación organizacional en un entorno mucho más interrelacionado. Sin embargo, a fines de siglo, bajo un paraguas de globalización y desarrollo telemático aparece un nuevo *management* que se opone a la gestión jerárquica y a la estructura piramidal, ya que este articula tareas, integra funciones, revaloriza al conocimiento como agente del mejoramiento continuo y considera al ambiente parte fundamental de su estrategia de desarrollo, todo lo cual se expresa en una nueva estructura organizacional, una estructura de colaboración y complementariedad definida como la red.

Las redes organizacionales pueden definirse como relaciones de largo plazo basadas en la confianza, el compromiso y la reciprocidad entre los participantes 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 que puede estar presente en el corto plazo y por lo tanto la relación no prevalecería. 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

⁸⁴ Porras Duarte Salvador T. "Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales" p. 14

miembros compartan recursos con los otros miembros en 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.⁸⁵

Varias formas de redes organizacionales (Alter y Hage, 1993; Ebers, 1997; Ebers y Grandori, 1997; Ebers y Jarillo, 1997; Grandori y Soda, 1995; Jarillo, 1988; Miles y Snow, 1986; Snow, Miles y Coleman, 1992; Powell, 1987, 1991; Thorelli, 1986) deben de ser diferenciadas de alianzas estratégicas (Harrigan, 1987) y aventuras conjuntas (Harrigan, 1988). Las redes son una forma única de colaboración relativamente reciente como fenómeno de diseño explícito. Durante las décadas de los 60 y 70, sociólogos usaron redes para entender normas, intercambios y poder. Desde la década de los 80, el concepto de 'red' ha pasado a estar de moda en las ciencias sociales aplicada a los negocios (DeBresson and Amesse, 1991; Jarillo and Ricart, 1987; Jarillo, 1988; Nohria, 1992).⁸⁶

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 de 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 de definir un conjunto de medidas cualitativas que permitan medir los resultados de la aventura y si esas medidas no existen o no son claras o están definidas por adelantado, esto puede ser una potencial fuente de conflicto.⁸⁷

⁸⁵ Porras Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 10 y 11

⁸⁶ Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 13

⁸⁷ Op. Cit. p. 12

Entre las ventajas de colaborar se incluye reducir de 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).⁸⁸

Ebers (1997) distingue varias ventajas de las redes entre otras considera que las organizaciones involucradas en redes pueden disfrutar de *ventaja comparativa* sobre aquellas organizaciones autosuficientes dado que 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; pueden gozar 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 lleva 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.⁸⁹

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 en otras

⁸⁸ Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 13

⁸⁹ Porras Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 13

organizaciones; una mayor necesidad de coordinación que puede conducir a una mayor burocracia; mayores vínculos financieros con otras organizaciones y acceso restringido al mundo de las organizaciones externas (Myhrvold *et al.* 1995).

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 pueden mencionar una potencial pérdida de confianza.⁹⁰

Las redes han sido vistas como una forma superior de organización para las firmas bajo condiciones de incertidumbre en donde ECT predice fracaso del mercado (Jarillo, 1988; Limerick y Cunnington, 1993). Las redes han sido identificadas en sistemas y mercadotecnia (Håkansson, 1989, 1992; Forsgren *et al.*, 1995); colaboración en empresas de pequeña escala y/o emprendedores (Johannisson, 1987; Larson, 1992); geografía industrial (Grabher, 1995; Piore y Sabel, 1984; Putnam, 1993), y en relaciones proveedor–usuario (Burnes y New, 1997; DeBresson y Amesse, 1991; Provan, 1993; Provan y Gassenheimer, 1994). Mientras que algunos autores consideran aspectos sustantivos de las redes (como Ebers, 1997; Ebers y Grandori, 1997; Grandori y Soda, 1995), otros consideran diferentes acercamientos teóricos (como Blankenburg y Johanson, 1992). Mientras que parte de la literatura en redes comienza al nivel de empresa y considera a las redes básicamente como una relación económica (Buttery, 1993; Håkansson, 1989;

⁹⁰ Porras Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 13

Johansson y Mattson, 1988, 1991), existe otra literatura que ha utilizado el concepto de red para dirigir relaciones sociales entre individuos (Granovetter, 1985).⁹¹

La crítica de Granovetter (1985) sobre ECT –conocido como *inmersión*– ha sido particularmente influyente al ampliar los argumentos concernientes a colaboración desde un foco interno de clanes a uno de redes más orientado hacia el exterior. Argumenta que “el comportamiento y las instituciones que van a ser analizados están tan limitados por relaciones sociales continuas que construirlas como independientes es un lamentable malentendido” (Granovetter, 1985: 481-482). De esta manera, *inmersión* apunta la importancia de relaciones personales, ‘redes’, para generar confianza, comparado con el arreglo institucionalizado de contactos. Adicionalmente, las redes permiten a la gente establecer mejores niveles de comunicación e información basados en experiencias previas con la persona con la que se está tratando. Granovetter (1985) argumenta que, típicamente, uno establece transacciones con gente con la que uno conoce: todas las transacciones, incluyendo aquellas de negocios, son establecidas en un medio ambiente social. Tal medio ambiente está influenciado por conexiones existentes no solamente entre participantes, sino también entre organizaciones participantes en tales medios ambientes. Normalmente les llamamos redes.⁹²

Una red de comunicación interpersonal consiste en el patrón de flujos de comunicación que se establece a lo largo del tiempo entre la gente. Se concentra en las relaciones de comunicación entre los flujos conforme transcurre el tiempo, mas que en las personas. Las redes incluyen el flujo continuo de señales (datos) orales, escritos y no verbales entre dos personas o entre una persona y todos los demás integrantes de la red en forma simultánea. El concepto no presta atención en si se recibió una señal específica tal como era la intención del emisor. Sin embargo, las redes de comunicación pueden influir en cuanto a la

⁹¹ Porrás Duarte Salvador “ De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización ” p. 14

⁹² Porrás Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y colaboración en redes organizacionales” p. 12 y 13

posibilidad de equilibrar los mensajes tal como se enviaron y como se recibieron e interpretaron en realidad.⁹³

Las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye. Tales canales son de una o dos variedades –formales o informales-. Las **redes formales** suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la **red informal** –mejor conocida como rumor- esta libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.⁹⁴

Tipos de redes⁹⁵

Los elementos de la comunicación interpersonal se basan en la participación de dos personas o varias e incluso de grupos mayores. Las redes de comunicación se extienden de manera lateral, vertical y externa. Por lo común, las *redes verticales* incluyen a su superior inmediato y a los subordinados, así como a los superiores del superior y los subordinados de los subordinados. Las *redes laterales* incluyen a personas del mismo departamento con nivel semejante (compañeros) y personas de diferentes departamentos del mismo nivel. Las *redes externas* incluyen clientes, proveedores, agencias de regulación, grupos de presión, compañeros profesionales y amigos. Por lo tanto, la red de comunicaciones de un empleado llega a ser muy compleja. Por lo general, se basa en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrollada de manera informal.

El tamaño limita las posibles redes de comunicación dentro de un grupo. En principio, conforme aumenta de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta en forma exponencial. Por consiguiente, las redes de comunicación son mucho más variadas y complejas en un equipo de doce personas que

⁹³ Robinson Stephen P. “Comportamiento Organizacional” p. 382

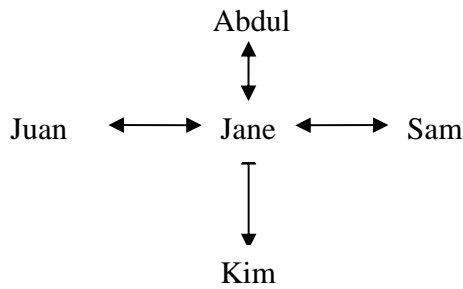
⁹⁴ Op. Cit. p. 384

⁹⁵ Hellriegel Don, J. W. S. Jr. y R.W.W. “Comportamiento Organizacional” p. 408-409

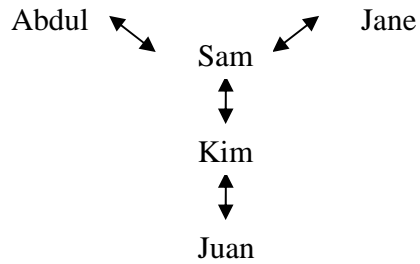
en uno de cinco. Aunque cada integrante del grupo (en teoría) este en posibilidades de comunicarse con todos los demás, muchas veces la dirección y el número de canales de comunicación son algo limitados. Por ejemplo, en las reuniones de comités los diversos niveles de formalidad influyen sobre quién puede hablar, qué es posible tratar y en qué orden. La posición o el rango relativo de los integrantes del grupo también diferirá. Es posible que los integrantes con una posición más alta tengan mayor dominio en una red de comunicación que quienes se hallan en una posición inferior. Incluso cuando se fomenta una red abierta, tal vez los integrantes del grupo recurran a un mecanismo de red limitado.

Para dar una idea de los efectos potenciales y poderosos de las redes de comunicación, a continuación se examina a un grupo individual de cinco integrantes. Este ejemplo reduce los efectos que provocan complicaciones en los grupos múltiples y en los grupos de diferentes tamaños. Un grupo de cinco personas tiene varios caminos posibles de redes de comunicación, pero solo cinco redes básicas: la *estrella* (o rueda), la *Y*, la *cadena*, el *círculo* y la red de *todos los canales*.

Figura1: Tipos de Redes



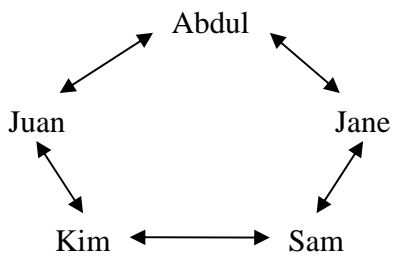
Red de estrella



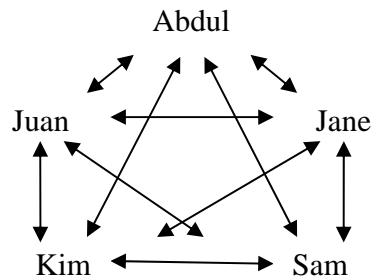
Red "Y"



Red de cadena



Red de círculo



Red de todos los canales

Cada línea entre cada par de nombres representa una comunicación en dos sentidos. El grado de restricción de los integrantes para comunicarse entre si distingue las redes. En un extremo la red de estrella, es la más restringida: todas las comunicaciones entre los integrantes deben fluir a través de Jane. En el otro extremo, la red de todos los canales es la menos limitada y la más abierta: cada integrante se comunica con los demás en forma directa.

¿Colaboración contra competencia?⁹⁶

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 que no son 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 rápidamente 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.

Child y Faulkner (1998: 1. Ver tabla 4) consideran que “una estrategia cooperativa es el intento de las organizaciones para realizar sus objetivos a través de la cooperación con otras organizaciones”. Argumentan que la colaboración, al igual que la competencia, puede ser más o menos intensa entre socios. En la tabla 4 se puede apreciar que, en términos de Child y Faulkner (1998), cuando la colaboración como la competencia son bajas, lo más factible es que la relación fracasará o, en el mejor de los casos, obtendrá resultados pobres. Esto es el resultado de una pobre interacción entre los participantes en una relación. En el caso donde la colaboración es baja y la competencia alta, existe un riesgo creciente de que alguna de las partes tenga un comportamiento oportunista, por ejemplo, cuando un miembro poderoso domina la relación. Ambas situaciones manifiestan un bajo grado de

⁹⁶ Porras Duarte Salvador T. “De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización” p. 8-9

colaboración entre los participantes por lo que es muy probable que la relación termine más pronto que tarde.⁹⁷

Tabla 4: Alternativas entre colaboración y competencia⁹⁸

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

Fuente: Child y Faulkner (1998: 3)

Existen dos situaciones posibles cuando la colaboración es alta. Cuando la competencia es baja y la colaboración alta, la opción más viable es la integración vertical, situación que se da cuando uno de los socios se integrará con otro de los socios por medio de la fusión o adquisición. Esta estrategia ha sido ampliamente utilizada para regular relaciones entre organizaciones; sin embargo, esta estrategia no es una opción válida cuando las organizaciones tienen que colaborar con otras organizaciones. La mejor estrategia para las organizaciones es cuando tanto la colaboración y la competencia es alta; el mayor beneficio en este caso es el aprendizaje mutuo entre los participantes, todos ellos permaneciendo como organizaciones independientes que colaboran en algunas áreas de su actividad de negocios, mientras que siguen siendo competidores en el resto de sus actividades.

⁹⁷ Porras Duarte Salvador T. "Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales" p. 14-16

⁹⁸ Op. Cit.

Castells (1999) considera a las redes como un nuevo paradigma en el que la “mejor manera” de producción está siendo sustituida por un nuevo paradigma basado en redes. Considera que “las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones” (Castells 1999: 196). Hace notar que en una era de nuevas tecnologías de información, una nueva forma organizacional emerge: “la empresa en red”. Por consiguiente, una empresa que trabaja en red es “aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines” (Castells 1999: 199).

Consideramos a una red como una relación de largo plazo entre actores que comparten recursos para lograr acciones negociadas con el fin de obtener objetivos conjuntos. Consideramos que debe de ser una relación de largo plazo con el fin de evitar el comportamiento oportunista que pudiera surgir en el corto plazo (Williamson, 1975, 1985) y por lo tanto la relación no duraría en el tiempo, fracasaría. Solamente en el largo plazo se pueden obtener beneficios para todos en una relación en las que todos los participantes ganarían (relación ganar-ganar). El compartir recursos es vital para poder establecer relaciones duraderas de largo plazo. Una red solamente puede ser establecida cuando está basada en compartir mutuamente sus recursos. Por lo tanto una red debe de tener metas comunes para los participantes con el objeto de lograr los resultados negociados.⁹⁹

El análisis anterior de redes enfatizó los patrones formales de comunicación, pero el sistema formal no es el único sistema de comunicación en un grupo o entre varios, también existe el sistema informal de comunicación.

La red informal¹⁰⁰

En el *sistema informal* la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer. El rumor tiene tres características principales: en primer lugar, no está controlado por la administración; en segundo lugar, la mayoría de los empleados lo

⁹⁹ Porrás Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales” p. 16

¹⁰⁰ Robinson Stephen P. “Comportamiento Organizacional” p. 382

perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración superior y en tercer lugar, se utiliza en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema.

Hay evidencias que indican la precisión de la información que fluye a lo largo del canal del rumor y que es aproximadamente el 75% del flujo. Pero, ¿qué es lo que hace que comience a funcionar el molino de rumores? Con frecuencia se supone que los rumores comienzan porque representan chismes sustanciosos. Rara vez es el caso. Los rumores tienen por lo menos cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; dar sentido a la información limitada o fragmentada; servir de vehículo para organizar a los miembros del grupo, y quizás extraños al mismo, en coaliciones; y para señalar el estatus del remitente o el poder. La investigación indica que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde hay ambigüedad, y en condiciones que despiertan ansiedad. Un rumor persistirá hasta que hayan quedado satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad.

Es cierto que una *red informal* es una parte importante de cualquier red de comunicación de grupos u organizaciones, y que bien vale la pena comprenderlo. Permite a los administradores identificar aquellos asuntos que los empleados consideran importantes y causantes de ansiedad. Por tanto, actúan como filtro así como de mecanismo de retroalimentación, sintonizando los temas que los empleados consideran apropiados. Quizá de mayor importancia parezca probable analizar la información originada por el rumor y predecir su flujo, dado que solo el 10% de individuos pasa activamente la información a más de una persona. Al determinar qué individuos de enlace considerarán que una parte dada de información sea adecuada, podemos mejorar nuestra capacidad para explicar y predecir el patrón del rumor.

La administración no puede eliminar totalmente los rumores, pero si debe minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su alcance e impacto. Algunas sugerencias para hacerlo son:

1. Anuncie los horarios para tomar decisiones importantes.
2. Explique las decisiones y comportamientos que pueden parecer inconsistentes o furtivos.
3. Enfatique el lado negativo, lo mismo que el positivo, de las decisiones actuales y de los planes futuros.
4. Hable abiertamente de las posibilidades del peor de los casos.

Efectos de las redes ¹⁰¹

Las redes de comunicación son capaces de afectar la selección de los líderes de grupos, la facilidad y la rapidez del aprendizaje, la efectividad y la eficiencia y la satisfacción de los integrantes con el progreso del grupo.

Haciendo una comparación de las cinco redes básicas de comunicación, encontramos cuatro criterios.

- a) El *grado de centralización*, representa hasta que grado algunos integrantes del grupo tienen acceso a más posibilidades de comunicación que los demás. La red de estrella es la más centralizada, porque toda la comunicación fluye hacia uno y solo uno de los integrantes. La red de todos los canales es la menos centralizada, porque cualquier integrante es capaz de comunicarse con todos los demás.
- b) La *predictibilidad del liderazgo*, señala la capacidad de prever que integrante del grupo surgirá con probabilidad como el líder. En la figura 1 es probable que surjan como líderes las siguientes personas: Jane, en la red de estrella; Sam, en la red de Y; y, posiblemente, Sam en la red de cadena. En cada una de estas tres redes los líderes considerados con anticipación tienen más información y mayor control sobre la difusión que los otros integrantes.

¹⁰¹ Hellriegel Don, J. W. S. Jr. y R.W.W. "Comportamiento Organizacional" p. 409

Tabla 5: Efectos de las cinco redes de comunicación

TIPOS DE REDES DE COMUNICACION					
FACTOR	Estrella	Y	Cadena	Circulo	Todos los canales
Grado de centralización	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo
Predictibilidad del liderazgo	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja
Satisfacción promedio del grupo	Baja	Baja	Moderada	Moderada	Alta
Rango en la satisfacción del individuo	Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo

- c) El tercero y cuarto criterios de evaluación de la tabla, la *satisfacción promedio del grupo* y el *rango en la satisfacción del integrante individual*, reflejan los niveles y la medida de satisfacción de los integrantes del grupo. Existen varias relaciones entre estos dos criterios. En la red de estrella la satisfacción promedio del integrante del grupo con probabilidad será la mas baja en comparación con las otras redes. Jane con mucha seguridad considerara muy satisfactoria la red de estrella, pues ella es el centro de atención y ejerce mucha influencia sobre el grupo. Por el contrario, los otros integrantes son muy dependientes de Jane y quizá desempeñen un papel pequeño en el proceso de toma de decisiones. Por consiguiente, la satisfacción promedio del grupo como conjunto tal vez sea relativamente baja. La red de todos los canales crea el potencial de mayor participación de todos los integrantes en términos de sus intereses y capacidades para contribuir al grupo. La satisfacción promedio del grupo será relativamente alta y el rango de calificaciones de satisfacción para las personas con probabilidad será mas pequeño que en el caso de las otras redes.

Importancia de las redes¹⁰²

Conocer los tipos de redes de comunicación utilizadas es importante para comprender las relaciones de poder y control entre los empleados de las organizaciones. Tal vez los individuos poderosos limiten el acceso de otros a la información como una forma de mantener o aumentar su poder.

¹⁰² Hellriegel Don, J. W. S. Jr. y R.W.W. "Comportamiento Organizacional" p. 410

Los problemas oscilan desde sencillos hasta complejos. Los problemas sencillos representan pocas exigencias sobre los integrantes del grupo. Las redes sencillas (como del superior al subordinado) muchas veces son efectivas para solucionar problemas sencillos. Sin embargo, los problemas complejos (como decidir la construcción de una nueva planta) acarrear muchas exigencias a los integrantes del grupo en relación a la toma de decisiones. Es frecuente que las redes de todos los canales o las redes abiertas sean las más eficaces para solucionar problemas complejos.

Otro factor es el grado hasta el cual los integrantes tienen que trabajar en conjunto para alcanzar las tareas del equipo. Con los problemas que solicitan poca interdependencia de los integrantes, la comunicación se manejará en forma efectiva a través de una de las redes más centralizadas. Los integrantes del equipo realizan la mayor parte de sus tareas con interacciones mínimas con otros participantes del mismo equipo. Con un alto grado de interdependencia de los integrantes la red de todos los canales es mucho más eficaz que la simple, centralizada. Se necesita una red de comunicación compleja mientras llevan a cabo sus tareas.

Las redes también son importantes para la comunicación diaria en las organizaciones por distintos factores:

- *Primero*, ninguna red individual resultará efectiva en todas las situaciones para un equipo con tareas y metas diversas. El método en apariencia eficiente, de bajo costo y sencillo, de un superior dando instrucciones a los subordinados tal vez no sea efectivo si se usa en forma exclusiva. El disgusto quizá llegue a ser tan grande que todos los integrantes abandonen el equipo o pierdan la motivación de contribuir.
- *Segundo*, los equipos que enfrentan problemas complejos y que requieren una alta interdependencia de sus integrantes, quizá los enfrenten de manera ineficaz a causa de una inadecuada participación de la información, consideración de las alternativas, etc.
- *Tercero*, un equipo tiene que tomar en consideración los compromisos o costos de oportunidad. Un equipo comprometido con el uso exclusivo de la red de todos los canales hará frente en forma ineficaz a problemas y tareas sencillos que necesitan

poca interdependencia de los integrantes. Otro compromiso con la red de todos los canales se refiere a los costos de mano de obra más altos; es decir, los integrantes del equipo deben dedicar a un problema y a su solución en las reuniones con la red de todos los canales que en el caso de una red de estrella. Por lo tanto el equipo usará el tipo de red más apropiado para sus metas y tareas.

En muchas organizaciones las redes informales suelen crear barreras para los grupos minoritarios y las mujeres cuando buscan oportunidades y representación en los puestos y departamentos dominados por los hombres blancos, en particular en las redes administrativas de niveles superiores. Estas redes administrativas informales tal vez valoren las similitudes entre los integrantes en términos de sexo, raza, nivel educativo, etc. Xerox es una de las pocas empresas que respalda en establecimiento de *grupos de comités* como una forma de administrar, valorar y fomentar la diversidad. Los grupos de comités estimulan el trabajo en redes para: a) vincular a los integrantes de la junta y la administración superior, b) contribuir al desarrollo personal y profesional, c) proporcionar respaldo dentro del comité y d) servir como modelos de rol para la mayor parte de los empleados en la diversidad administrativa.

Redes con base en el conocimiento de grupo¹⁰³

Existe una creciente gama de herramientas para el conocimiento de grupo (tecnología de la información) a fin de respaldar y ampliar las redes de comunicación interpersonales. Las herramientas para el conocimiento de grupo cada vez son mas y mas sustituidas por la comunicación directa frente a frente. Mencionaremos algunas herramientas para el conocimiento de grupo que facilitan el trabajo de comunicarse.

1. El **correo electrónico** (e-mail) es un sistema de computación que permite que las personas intercambien y almacenen mensajes en sus computadoras. Además, en los sistemas de correo electrónico el usuario puede transmitir mensajes entre empleados de la misma oficina o externos, incluso permite intercambios de ordenes de compra, facturas, pagos electrónicos de cuentas, etc. de una computadora a otra. Por lo tanto,

¹⁰³ Hellriegel Don, J. W. S. Jr. y R.W.W. "Comportamiento Organizacional" p. 411-413

el correo electrónico reduce las barreras de tiempo y distancia en la creación de redes de comunicación. También minimiza el “seguimiento telefónico” en el que las personas intercambian numerosas llamadas antes de localizarse. De acuerdo a la revista *Fortune*, cada día se envían 200 millones de mensajes de correo electrónico y el número continúa en aumento.

2. El **correo de voz** es un sistema de mensajes con base en las computadoras que permite el acceso por teléfono. Su operación es más costosa que la de un sistema de correo electrónico, el correo de voz es un medio de información más rico. El correo de voz representa un medio excelente para enviar mensajes sencillos y que no representen problemas.
3. El **trabajo a distancia** consiste en la práctica de trabajar en casa y con un vínculo a la oficina o a la planta a través del conocimiento de grupo. También forman parte de esta modalidad quienes trabajan fuera de las instalaciones de un cliente o se comunican a la oficina o la planta mediante una computadora portátil o un teléfono. Con frecuencia el trabajo a distancia exige programas de computadora, correo electrónico, correo de voz, faxes y la tecnología correspondiente. Por lo general, los empleos de trabajo a distancia incluyen alguna combinación de:
 - tareas que es posible realizar y transmitir con las herramientas para el conocimiento de grupo
 - uso del teléfono normal
 - manejo rutinario de la información
 - tareas que se realizan en forma independiente de los demás y que, si es necesario, se coordinan con otros mediante las herramientas para el conocimiento de grupo, y/o
 - empleos orientados a proyectos con metas y programas bien definidos.

Entre quienes realizan trabajo a distancia se hallan vendedores, agentes de bienes raíces, analistas de sistemas de computación, empleados encargados de cargar datos en las computadoras, asesores, autores, corredores de valores y revisores de manuscritos. Existen millones de empleados que ya formalizaron convenios de trabajo a distancia con sus empleadores y el número crece, como es el caso de IBM, Xerox, American Express, Du

Pont, Pacific Bell, J.C.Penney y Apple Computer. Sin embargo esta forma de trabajo no funciona para todos, una parte de quienes la operan experimentan la sensación de aislamiento, estancamiento o el impulso excesivo de trabajar mucho.

Las ventajas potenciales de las herramientas para el conocimiento de grupo son muy obvias. Permiten que las personas se comuniquen entre sí con más facilidad, rapidez y en forma más barata. Sin embargo, es necesario tomar precauciones contra algunos problemas.

- *Primero*, estas herramientas no han sido efectivas para establecer relaciones o para solucionar problemas complejos en equipos en donde hace falta el dialogo frente a frente.
- *Segundo*, las herramientas para el conocimiento de grupo llegan a borrar las fronteras entre el tiempo laboral y el que no lo es. Estas fronteras resultan muy útiles para muchos empleados a fin de enfrentar el estrés en el trabajo. Estas tecnologías si no se manejan con cuidado pueden convertirse en una invasión continua de la vida privada de las personas, pues permiten que gerentes y otros trabajadores entren en contacto con el empleado en cualquier momento.
- *Tercero*, las herramientas para el conocimiento de grupo son capaces de erosionar la delegación de autoridad al crear un gran numero de comunicaciones con poca frecuencia entre los superiores y los subordinados. Cuarto, las herramientas para el conocimiento de grupo abren la posibilidad de perder el tiempo a causa de mayores volúmenes de datos sinsentido, con la consecuencia de un excesivo innecesario de carga de trabajo. Quinto, las herramientas para el conocimiento de grupo carecen de confidencialidad en muchos casos.

Al estudiar el tema de de lo que hacen los administradores, lo que se encontró fue que desempeñan cuatro grupos de actividades administrativas:

1. *Administración tradicional*: toma de decisiones, planeación y coordinación.
2. *Comunicación*: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo.
3. *Administración de recursos humanos*: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación.

4. *Trabajo de redes*: socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización.

La sociometría es una herramienta analítica para estudiar las interacciones de grupo. Esta técnica trata de encontrar lo que le gusta y disgusta a la gente y con quien desearía trabajar o no; ésta información se puede utilizar para crear un sociograma, que es una representación gráfica de las interacciones sociales preferidas que se obtuvieron por conducto de los cuestionarios o entrevistas. Existen algunos términos que es necesario definir:

- *Redes sociales*. Conjunto de vínculos específicos entre una serie definida de individuos.
- *Racimos*. Grupos que existen dentro de las redes sociales.
- *Racimos prescritos*. Grupos formales como departamentos, equipos de trabajo, fuerzas de trabajo o comités.
- *Racimos emergentes*. Grupos informales, extraoficiales.
- *Coaliciones*. Racimos de individuos que se unen temporalmente para alcanzar un propósito específico.
- *Camarillas*. Grupos informales mas permanentes que involucran la amistad.
- *Estrellas*. Individuos con la mayor cantidad de vínculos en una red.
- *Enlaces*. Individuos que conectan a dos o más grupos o racimos, pero no son miembros de ninguno.
- *Puentes*. Individuos que sirven como vínculo al pertenecer a dos o más racimos.
- *Aislados*. Individuos que no están conectados a la red.

Confianza y redes organizacionales¹⁰⁴

Ahora bien, ¿cuál es la importancia de la confianza para las redes organizacionales? Como hemos visto en las secciones anteriores, la confianza es un elemento fundamental para la colaboración organizacional. En donde existe confianza, se puede argumentar que las

¹⁰⁴ Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales” p. 16-17

organizaciones estarán más dispuestas a colaborar con otras organizaciones en una base de reciprocidad. Más aún, las organizaciones tenderán a compartir recursos e información más abiertamente con otros participantes; tenderán a reducir el comportamiento oportunista a través del entendimiento mutuo y la buena voluntad de las partes. Así, existen diferentes razones para establecer relaciones de colaboración entre organizaciones.

En relaciones en las que las organizaciones colaboran con otras organizaciones, la confianza se incrementa cuando cada participante es autosuficiente e incluye además participantes externos a la relación como usuarios o representantes (Clegg, 1996). La confianza aumenta también cuando las organizaciones participantes han tenido contactos previos entre ellas. Cuando los grupos tienen una dimensión social, los niveles de confianza se incrementan. Igualmente, cuando los participantes en un proyecto tienen experiencia previa en programas de colaboración, la probabilidad de éxito en un proyecto se incrementa. Otro elemento que tiene un efecto positivo en la confianza es la intensidad y duración de la relación. De acuerdo con Clegg. (1996), cuanto la relación sea de mayor término, mayor será la confianza. Siguiendo a Luhmann (1979), si existe confianza, la gente puede permitirse formas de colaboración que les ayudarán en la consecución racional de sus intereses. Entonces, la confianza es una precondition para colaborar, pero también es un producto. En consecuencia, construir confianza es un elemento clave para la colaboración. Los participantes deben demostrar su deseo para comprometerse en una relación de colaboración adaptándose a cada uno de los participantes. La confianza es una variable importante que afecta el éxito de cualquier relación.

En suma, podríamos decir que en el pasado la literatura tendía a considerar el fenómeno de la confianza como algo más o menos inmerso, naturalmente, en contextos sociales específicos y ampliamente ausentes de las expectativas que rodean las transacciones de mercado. Los investigadores de la ECT tendieron a considerarla como una condición desviada para hacer negocios. Más recientemente, sin embargo, con el surgimiento de la importancia del concepto de red, se ha tomado conciencia de los beneficios económicos que pueden fluir de las relaciones de colaboración basadas en la confianza, relaciones inmersas en el paradigma de la competencia.

CAPITULO 8

VENTAJA COMPETITIVA: CONSECUENCIA DE COLABORAR¹⁰⁵

Una pregunta interesante resulta de la inquietud por saber ¿Por qué en una competencia internacional, dentro de un mundo globalizado y de los beneficios que conlleva, algunos países triunfan y otros fracasan? Siendo ésta quizá, en economía, la pregunta formulada con mayor frecuencia en nuestros tiempos. En todas las naciones, la competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y la industria. Para darnos cuenta de este fenómeno y poder palpar los hechos un poco más de cerca, basta con voltear a ver a los Estados Unidos, ya que proporcionan un ejemplo muy claro: cada vez se debate más en público sobre el éxito económico, obviamente superior, de otras naciones en materia comercial. Pero este intenso debate sobre la competitividad también tiene lugar en los países "modelos del éxito" como Japón y la República de Corea. Países socialistas como la Unión Soviética y otros de Europa oriental y de Asia se formulan la misma pregunta a medida que reevalúan a fondo sus sistemas económicos.

Aun cuando se formule con frecuencia, resulta una pregunta equivocada si tiene por finalidad poner a la vista los cimientos de la prosperidad económica de las empresas y las naciones. En vez de ello debe enfocarse otro tema, mucho más preciso: ¿por qué un país se convierte en centro donde convergen competidores que triunfan internacionalmente en tal o cual industria?

No escasean las explicaciones sobre por qué algunas naciones son competitivas y otras no. Hay quienes consideran la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y el déficit gubernamental. En todo caso, ciertas naciones han disfrutado de un nivel de vida en rápido ascenso a pesar del déficit presupuestario (Japón, Italia y Corea); a pesar de que han visto subir la cotización de su moneda (República Federal de Alemania y Suiza) o a pesar de haber sostenido altas tasas de interés (Italia y Corea). Otros sostienen que la

¹⁰⁵ <http://www.avantel.net/~rjaguado/venal.html> - Septiembre 20, 2004 -

competitividad está en función de la mano de obra barata y abundante. Sin embargo, naciones como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado no obstante los salarios elevados y los largos periodos en que escasea la mano de obra. Las empresas japonesas han triunfado a nivel internacional en muchas industrias solo después de sustituir a muchos trabajadores recurriendo a la automatización. La capacidad para competir, a pesar de los salarios altos, representa al parecer una meta nacional mucho más deseable.

Según otro punto de vista, la competitividad depende de la abundancia de recursos naturales. No obstante, en épocas recientes las naciones que mayores éxitos han logrado en el comercio (entre ellas Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea) son países con recursos naturales limitados que necesitan importar la mayor parte de sus materias primas. Más aún, en países como Corea, el Reino Unido y Alemania, las regiones pobres en recursos naturales son las que están prosperando.

En épocas más recientes, muchos sostienen que en la competitividad influye sobremanera la política gubernamental. Este punto de vista considera que se cuenta con las llaves del éxito internacional cuando se da preferencia a ciertas industrias en cuanto a desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios. Y se aducen como pruebas estudios sobre unas cuantas naciones (en especial Japón y Corea) y sobre unas cuantas industrias grandes y afamadas como la automovilística, la siderúrgica, la de construcción de buques y la de los semiconductores. Sin embargo, ese papel decisivo de la política gubernamental en lo relativo a la competitividad no se ve confirmado cuando se estudian los hechos con mayor amplitud. Muchos observadores consideran que la política gubernamental en cuanto a la industria, por ejemplo en Italia, ha resultado ineficaz en buena parte de la posguerra, aun cuando las exportaciones italianas hayan experimentado un aumento sólo superado por las japonesas, conjuntamente con un nivel de vida en rápido ascenso.

Una última explicación popular en materia de competitividad nacional se halla en la diferencia de los procedimientos administrativos, incluidas las relaciones entre los trabajadores y la empresa. El sistema administrativo japonés fue especialmente encomiado en los 80 y otro tanto ocurrió con el sistema estadounidense en los 50 y los 60. El problema

inherente a esta explicación, por lo demás, es que cada industria requiere un enfoque administrativo diferente. Lo que se encomia como buen procedimiento administrativo en una industria puede ser desastroso en otra.

¿Es "competitivo" el país con un gran saldo comercial positivo? Suiza tiene una balanza comercial más o menos equilibrada e Italia padece de un déficit crónico: no obstante, ambas naciones registran un marcado incremento del ingreso nacional. ¿Es "competitivo" el país que logra crear empleos? Por supuesto, esta capacidad es importante, pero los tipos de trabajo -y no meramente el que los ciudadanos tengan empleo con sueldos bajos- parecen aún más significativos para el ingreso nacional. Con salarios bajos se tiene mano de obra barata, pero esto dista mucho de ofrecer un atractivo modelo industrial. El principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la "competitividad", concepto amorfo, sino de la productividad con la que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo. *La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital.* Depende, a la vez, de la calidad y de las características de los productos (las cuales determinan los precios que se pueden asignar) y de la eficiencia con que se manufacturan.

Las empresas de una nación deben también desarrollar la capacidad necesaria para competir en nuevos y complicados sectores industriales, donde por lo general la productividad es mayor. Así se utilizan recursos humanos liberados durante el proceso que incrementan la productividad de sectores donde ya se estaba trabajando.

El comercio internacional permite a una nación aumentar su productividad eliminando para ello la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de la misma nación. Así; un país puede especializarse en las industrias y en los sectores donde sus empresas son relativamente más productivas e importar artículos y servicios en los cuales sus compañías son menos productivas que las de los competidores extranjeros. Las importaciones y las exportaciones son, por consiguiente, partes integrantes del aumento de la productividad.

Ninguna nación puede ser competitiva en todo, ni ser exportadora de todo, sin más ni más. Necesariamente tiene límites en un país el acervo de los recursos humanos y de otro tipo. Lo ideal es que esos recursos se desarrollen en las aplicaciones más productivas. El triunfo de las exportaciones de las industrias con *ventaja competitiva* elevará el costo de la mano de obra, de los insumos y del dinero en el país, lo cual hará perder competitividad a otras industrias. En Alemania, Suecia y Suiza, por ejemplo, este proceso llevó a la contracción de la industria del vestido a compañías pertenecientes a sectores especializados que pueden mantener sueldos muy elevados.

En el siglo XVIII se daba una importancia primordial a las ventajas comparativas de las naciones: abundancia de recursos, como tierra, clima, y posteriormente mano de obra barata. Contar con algunos recursos naturales, buena posición geográfica, y mano de obra barata era suficiente para competir en el mercado internacional. Los teóricos del análisis de la competitividad industrial consideran que la *ventaja competitiva* puede lograrse además a través de una diferenciación del producto o a través de la reducción del costo de los bienes o servicios ofertados. Una empresa crea ventaja competitiva cuando se logra diferenciar de sus competidores. Para ello debe utilizar todas las oportunidades que se puedan obtener de la integración y optimización de las ventajas de la cadena de valor de la empresa. Una cadena de valor es la serie de actividades de producción y administrativas que se requieren para lograr elaborar un bien o prestar un servicio. Administrar y optimizar las economías de escala que se puedan lograr es parte sustancial de la creación de las ventajas competitivas

Ciertas posiciones dentro del mercado, en el seno de algunos sectores e industrias, necesariamente deberán perderse a fin de que la economía progrese. Recurrir a los subsidios, al patrocinio o a otras formas de intervención para sostener esas industrias sólo servirá para disminuir el ritmo ascendente de la economía y limitar a la larga el nivel de vida del país. El resultado de millares de contiendas por obtener la ventaja competitiva, enfrentándose a rivales extranjeros en sectores e industrias específicos en los cuales se crean y mejoran productos y procedimientos, es lo que sostiene el proceso de elevación de la productividad nacional descrito antes.

Cuando se observa de cerca cualquier economía nacional se perciben diferencias notables, de país a país, en cuanto al éxito competitivo. La ventaja internacional a menudo se concentra en industrias netamente definidas e incluso en sectores específicos de una industria. Las exportaciones alemanas de automóviles se inclinan mucho hacia los autos de gran potencia, en tanto que las exportaciones coreanas en este ramo se reducen a los vehículos compactos o semi-compactos.

Más aún, en muchas industrias -y especialmente en sectores bien definidos de éstas- los competidores con ventajas competitivas verdaderamente internacionales tienen en unos cuantos países su centro principal de operaciones. Las industrias nacionales de mayor éxito están integradas por grupos de compañías, no por empresas aisladas. Los compradores principales a nivel internacional con frecuencia no sólo están ubicados en el mismo país, sino que a menudo en la misma ciudad o en la misma región del país. La posición nacional de las industrias es por lo general estable de manera impresionante y se extiende a lo largo de muchos decenios.

El Papel de las Naciones¹⁰⁶

Los países triunfan en la industria si sus circunstancias nacionales proporcionan un ambiente que apoye el mejoramiento y la innovación. Para crear ventaja se requiere de perspicacia a fin de absorber las nuevas formas de competir, estar dispuesto a arriesgarse e invertir para qué dé resultado el riesgo que se aceptó. Los países triunfan cuando las circunstancias locales impulsan a las compañías a adoptar esas estrategias a tiempo y con dinamismo. Los países triunfan en industrias cuando las ventajas de su centro de operaciones subsisten en otras naciones y cuando sus innovaciones y mejoras prevén las necesidades del mercado internacional. Cuando se compete internacionalmente el éxito exige que las empresas transformen sus posiciones nacionales en posiciones internacionales.

¹⁰⁶ <http://www.avantel.net/~rjaguado/venal.html> - Septiembre 20, 2004 -

¿Por qué un país triunfa a nivel internacional en una determinada industria? La respuesta se halla en cuatro amplias características nacionales que dan forma al ambiente en el cual compiten las empresas locales:

1. *Situación de los factores.* La posición del país en cuanto a factores de producción, como mano de obra especializada o infraestructura, necesarios para competir en determinada industria.
2. *Condiciones de la demanda.* Es decir, el tipo de demanda nacional de los productos o servicios de una industria.
3. *Industrias correlativas o coadyuvantes.* La presencia o ausencia en el país de industrias proveedoras e industrias correlacionadas competitivas a nivel internacional.
4. *Estrategia de la empresa, estructura y competencia.* Las condiciones nacionales que rigen la creación, organización y administración de las compañías y las modalidades de la competencia a nivel nacional.

Las empresas logran ventaja competitiva cuando la casa matriz permite y apoya la más rápida acumulación de activos y técnicas. Las empresas logran ventaja competitiva en industrias donde la casa matriz les permite contar con muy buena información, actualización y hay perspicacia sobre lo que un producto y su procesamiento necesitan. Las empresas logran ventaja competitiva cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una intensa dedicación y una inversión sostenida. Por último, los países triunfan en determinadas industrias porque su ambiente nacional es en verdad dinámico y desafiante y porque estimula y anima a las empresas a mejorar y ampliar sus ventajas a largo plazo.

Los países con mayores probabilidades de triunfar en industrias o sectores industriales son aquellos donde el "diamante" nacional (los determinantes como sistema) es más favorable. El "diamante" es un sistema donde existen refuerzos mutuos. El efecto de un determinante depende del estado de los demás. La presencia de compradores de gusto exigente no se convierte en productos mejorados a menos que la calidad de los recursos humanos sea suficiente para obrar y satisfacer esas necesidades. La debilidad de cualquiera de los

determinantes reduce las posibilidades de una industria para perfeccionarse y progresar. Las ventajas concernientes a un determinante pueden crear ventajas en los demás o mejorías.

La ventaja competitiva basada sólo en uno o dos determinantes es posible en industrias que dependen de los recursos naturales o en industrias que no requieren tecnología complicada o gran especialización. Sin embargo, esa ventaja por lo general resulta insostenible porque, como cambia rápidamente, los competidores que pertenecen al plano internacional pueden evitarla sin dificultad. Las ventajas en cualquiera de las facetas del "diamante" son necesarias para alcanzar y sostener el éxito competitivo en las industrias donde hacen falta grandes conocimientos, las cuales constituyen la espina dorsal de las economías avanzadas.

Los "factores culturales" están., si se les observa de cerca, entrelazados con los factores económicos. Estos son importantes dado que modelan el ambiente donde actúan las empresas, las cuales operan a través de los determinantes, no aislándose de ellos. Tales influencias son importantes para la ventaja competitiva porque cambian lentamente y es difícil que los forasteros las aprovechen o las imiten.

Dos variables adicionales -el azar y el gobierno- pueden influir de manera considerable en el sistema nacional y son necesarias para completar la teoría. Los sucesos fortuitos son desarrollados ajenos al control de las empresas (y casi siempre al del gobierno del país), entre los cuales pueden contarse los inventos genuinos, los adelantos súbitos en tecnologías básicas, las guerras, los acontecimientos políticos de otros países y los cambios considerables de la demanda en los mercados extranjero. Crean interrupciones que pueden desbloquear o remodelar la estructura de la industria y proporcionar la oportunidad para que las empresas de una nación tomen el lugar de otra nación.

El gobierno, en todos los niveles, puede mejorar o disminuir la ventaja nacional. La política antimonopolista afecta la competencia nacional. Los reglamentos pueden modificar las condiciones de la demanda nacional. Las inversiones en el ramo educativo pueden cambiar la situación de los factores. Las compras realizadas por el gobierno pueden estimular industrias correlacionadas y que se ayudan mutuamente. Por lo demás, las políticas puestas

en práctica sin considerar cómo van a influir en todo el sistema de determinantes, lo mismo pueden socavar que fortalecer la ventaja nacional.

Entonces, ¿qué es una ventaja competitiva?¹⁰⁷

Algunos autores abordan el tema desde diferentes ángulos: Gallon, Stillman y Coates (1995) mencionan que ventaja competitiva es lo que la compañía sabe hacer bien de modo inimitable; Collis y Montgomery (1995) afirman que es poseer capacidades y recursos de valor para desarrollar actividades mejor que los demás. Por otra parte, Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993) plantean que una ventaja competitiva debe ser original y dar valor adicional sin sustituto en el mercado.

Podemos afirmar así que la ventaja competitiva implica un valor adicional que sólo se obtiene de saber hacer productos o servicios diferenciados, consistentemente bien percibidos y valorados por el cliente, y además, no fáciles de copiar. Por tal razón, más que un programa para satisfacer necesidades de corto plazo, el desarrollo de ventajas debe fluir en la vida organizacional como una forma natural de proceder, hasta llegar a integrarse en la cultura de trabajo.

¿Cómo se desarrolla una ventaja real?¹⁰⁸

Resulta claro que la clave de la ventaja competitiva se encuentra dentro de la empresa, y sólo llega a percibirse de manera clara por el cliente cuando de modo consistente obtiene mayor valor incorporado en atributos críticos y medibles del producto o servicio.

Pero encontrar un atributo con una diferencia vital no es tarea fácil. El logro de una ventaja requiere un profundo conocimiento tanto de lo que se puede hacer en algún campo particular, como de lo que el mercado podría desear o requerir. Así, al conocer lo que es posible hacer y lo que es deseable por el cliente, se crean las condiciones necesarias para desarrollar la idea central que impulsa la innovación, o bien, agrega mayor valor a través de

¹⁰⁷ <http://www.idesaa.edu.mx> – Noviembre 27, 2004 -

¹⁰⁸ Op. Cit.

nuevos y/o mejores atributos a los productos o servicios que ya se ofrecen. Este proceso de crear ventajas requiere sensibilidad, liderazgo, disciplina y visión de largo plazo.

¿Quién construye la ventaja?¹⁰⁹

Detrás de toda ventaja siempre hay una persona o grupo de personas con el potencial de obtenerla. De ahí que la generación de ventajas para la organización implique el desarrollo de capacidades personales que maximicen el potencial de innovar y crear valor de modo consistente. Dicho en otras palabras, toda persona debe desarrollar ventajas propias que se traduzcan en ventajas para la organización y la sociedad.

Si las condiciones para establecer una alianza se cumplen diseñar una estrategia que permita además de una ventaja absoluta y comparativa una *ventaja competitiva*, esto es:

1. Un conjunto de condiciones (fortalezas) que desarrolla una empresa para ser utilizadas en su estrategia competitiva.
2. Condiciones (fortalezas) desarrolladas y sostenidas por una firma que se reflejan en un producto o servicio, con la finalidad de mejorar su posición competitiva.
3. Debe ser difícil de imitar por otros competidores, debe ser sostenible (duradera), depende de los objetivos de la firma.

En cuanto a la *ventaja competitiva* se acepta dos formas genéricas con las que los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera:

- a. *Bajo costo*. El acento básico de esta estrategia es lograr bajo costo con respecto a los competidores. El liderazgo en costos puede lograrse mediante sistemas como la economía de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad. Ejemplos de empresas que siguen esta estrategia son Texas Instruments en productos electrónicos y Chevrolet en automóviles.
- b. *Diferenciación*. El principal acento de esta estrategia es diferenciar el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo.

¹⁰⁹ <http://www.idesaa.edu.mx> – Noviembre 27, 2004 -

Entre los métodos para diferenciación del producto están la lealtad a la marca (Coca-Cola en gaseosas), el servicio superior al cliente (IBM en computadores), la red de vendedores (Caterpillar Tractor en equipos de construcción).

Ventaja Competitiva Personal¹¹⁰

Cualquier empresa debe preguntarse cuál es su ventaja, esto es, ¿por qué a nuestros clientes les conviene comprar su producto aquí, cuando hay muchos otros competidores ofreciéndolo? Esta lógica también es válida en el plano personal. ¿Porqué ha de convenirle a una empresa tenerme a mí? ¿Qué es lo que sé hacer mejor que los muchos otros que quieren mi puesto? Si tengo negocio propio la pregunta sería: ¿qué es lo que sé hacer y que a mi propia empresa le ofrece una ventaja real? Por ejemplo, si un empresario de dulces regionales tiene una ventaja personal relacionada con la distribución de alimentos en Asia, pues entonces su ventaja puede tener un valor formidable para su negocio.

No es fácil comunicar el valor de un concepto por lo general mal empleado. Casi todos creemos que tenemos ventajas competitivas si realizamos una lectura superficial de esta idea. Pero un análisis crítico de cinco minutos basta para evidenciar la falta de ella. La verdad, muy pocos hemos caminado de manera consciente e intencional por el arduo trayecto que implica poseer una ventaja. En este tema no hay atajos. La ventaja no es sólo tener un puesto o función. No basta tener experiencia en algo. Tampoco es desarrollar una habilidad. Una habilidad, digamos negociación, es parte importante de muchas ventajas, pero por sí misma no es la ventaja. La pregunta es: ¿qué sabes hacer (cuál es tu “producto”) con tu capacidad de negociación? Es como si un futbolista nos dijera que su ventaja es que sabe pegarle a la pelota.

Tampoco basta que a una persona le haya ido bien económicamente para afirmar que tiene ventaja. La ventaja personal es otra cosa. ¿Le interesaría a una empresa contar con nuestro servicio por ser el mejor en México? Si es así, y lo podemos demostrar, entonces sí hay ventaja. Si creemos ser mejores, pero no lo podemos demostrar, y no resistimos un cuestionamiento crítico de cinco porqués, entonces no hay ventaja.

¹¹⁰ <http://www.idesaa.edu.mx> – Noviembre 27, 2004 -

Definición de ventaja personal ¹¹¹

Una persona posee una ventaja cuando tiene un saber hacer diferenciado, consistentemente bien valorado y percibido por “su cliente”, y además, no fácil de copiar. Analicemos este concepto por partes:

- a) *Saber hacer*: No basta que la persona tenga grandes conocimientos, es necesario que los utilice para llevar a cabo actividades mejor que los demás. Ese saber hacer es el “producto” (o quizá más exacto un “servicio”) que ofrece la persona a su empresa, propia o no. Así como las empresas de manufactura producen mejores artículos con mejor materia prima, así también toda organización se enriquece en la medida que integre personas capaces de entregar un “producto/servicio” con más y mejores atributos.
- b) *Diferenciado*: En condiciones de igualdad de “producto”, a la empresa le conviene contratar a quien quiera ganar menos. Para tener ventaja personal es importante que nuestro trabajo (“producto”) sea diferente, y eso se logra como resultado de la planeación, ejecución y combinación única de una serie de actividades convertidas en un producto/servicio concreto de mayor valor. La definición de la ventaja implica no sólo elegir lo que se debe hacer, sino sobre todo, lo que no debe hacerse. La ventaja es una (no varias), pero de gran impacto potencial.
- a) *Consistentemente bien valorado por el cliente*: Para tener ventaja es necesario hacer nuestro trabajo consistentemente bien. No a veces bien y a veces no. Y para hacerlo consistentemente bien, es indispensable que tengamos claramente identificado y documentado lo que sabemos hacer, cómo lo hacemos, porqué lo hacemos, cómo lo podemos hacer mejor. Eso significa estar plenamente consciente de cuál es la ventaja, cuáles son las actividades críticas que la componen, cómo se llevan a cabo cada una de esas actividades y cómo se podrían mejorar. Lo anterior no es tarea fácil.
- b) *Consistentemente bien percibido por el cliente*: No basta tener un buen producto; es necesario que “el cliente” de nuestro trabajo así lo perciba. El problema es que no es fácil lograr consistencia en la percepción, pues como clientes todos somos a veces

¹¹¹ <http://www.idesaa.edu.mx> – Noviembre 27, 2004 -

muy racionales, pero otras somos muy subjetivos y elegimos un producto simplemente porque “nos gustó”, porque “me identifico”, porque “así quiero ser”, y muchas otras “razones” que deben ser consideradas en el diseño de la ventaja, y no sólo padecidas.

Una persona capaz de ofrecer una ventaja a una empresa se cotiza más. Sin embargo, hay ventajas que no se traducen necesariamente en riqueza personal. Este aparente contrasentido se aclara con un par de ejemplos. La docencia y la investigación, vocación apasionante para muchos, probablemente no harán ricos a quienes las desarrollen. En cambio, una ventaja alrededor de las ventas y la mercadotecnia, por lo general lleva a su autor a mayores ingresos. La posibilidad de riqueza es circunstancial, pero lo que sí podemos afirmar en ambos casos es que su ventaja personal se convierte un “seguro” contra la pérdida de empleo.

El uso excesivo -y a veces incorrecto- de la frase "ventaja competitiva" ha desvirtuado su significado real. Muchas empresas presumen de tener ventajas competitivas que en realidad son estándares mínimos del mercado. También hay quienes desgastan el concepto empleándolo como recurso publicitario y prometiendo ventajas como si éstas pudieran ser fáciles o rápidamente adquiridas.

Algunas empresas asumen que estandarizar la calidad del producto o servicio es una actividad que por sí misma constituye una ventaja. Sabemos que es necesario integrar el capital de conocimiento de la organización. No obstante, sólo podemos hablar de ventaja competitiva cuando ésta se traduce de manera consistente en características superiores y diferenciadas del producto o servicio que son valoradas por el cliente; por ejemplo, el ambiente Windows de Microsoft sobre el DOS.

La experiencia nos muestra ejemplos de organizaciones que derivan su éxito de ventajas intuitivas de las cuales no tienen conciencia. Sin embargo, también podemos confirmar que el costo de no saber lo que se hace excepcionalmente bien puede amenazar incluso la permanencia de empresas establecidas. Todos sabemos del alto costo pagado por IBM al no

virar a tiempo hacia el mercado de la informática de masas.

El hecho de comprar "tecnología de punta" de un proveedor digamos un nuevo equipo o visitar al cliente para definir sus necesidades no garantiza necesariamente que se obtiene una ventaja, ya que las mismas opciones están disponibles para la competencia. Si lo sabe el cliente o el proveedor, es muy probable que también lo conozca el competidor. Este punto de vista confunde fines con medios, y desvía el sentido de crear valor diferenciado.

Estrategia de la Empresa¹¹²

Con todo, por muy favorable que sean las circunstancias nacionales, una empresa no tiene garantizado el éxito. En el mismo país, algunas compañías prosperan y otras fracasan. Aun cuando los Estados Unidos ocupen el primer lugar en computadoras y las compañías IBM, Digital y Gray, por ejemplo, hayan logrado estupendos resultados, infinidad de empresas norteamericanas en el ramo de la computación han fracasado o desaparecido.

Las fuentes más importantes de la ventaja nacional deben buscarse y aprovecharse diligentemente (situación diferente a la de los costos bajos que se logran operando sencillamente a nivel nacional). Las compañías de éxito internacional no son espectadoras pasivas en el proceso de crear ventaja competitiva. Están atrapadas en un proceso interminable de búsqueda de nuevas ventajas y de lucha para protegerlas de sus competidoras.

La actividad requerida para crear y sostener la ventaja competitiva a nivel internacional encierra desafíos y a menudo puede ser profundamente desagradable. Hay otras formas de obtener utilidades, como el apoyo gubernamental, colocarse atinadamente en el mercado sosteniendo bajo el nivel de la inversión y mantenerse apartado de las industrias de calibre internacional. Las estrategias particulares aplicadas por las compañías triunfadoras eran diferentes desde cualquier punto de vista. No obstante, cada empresa (y cada industria

¹¹² <http://www.avantel.net/~rjaguado/venal.html> - Septiembre 20, 2004 -

nacional) que disfrutó en forma sostenida de una ventaja competitiva manifestó ciertas modalidades de conductas subyacentes:

1. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio. Las empresas aventajan a sus rivales internacionales porque caen en la cuenta de nuevos métodos para competir o encuentran nuevos y mejores medios para luchar dentro de los antiguos lineamientos. Sony es la compañía que por primera vez empleó transistores en los radios. Boeing fue pionera en el concepto de toda una línea de aviones basada en diseños similares y fue la primera que, dentro de la industria aeronáutica, compitió con dinamismo a nivel mundial. Prácticamente, en la historia de todas las compañías que se han distinguido mundialmente se encuentran esa previsión y esos logros.

La innovación, en términos estratégicos, se define en un sentido muy amplio. Incluye, además de las tecnologías nuevas, métodos nuevos o maneras de hacer las cosas que a veces parecen bastante comunes. La innovación puede manifestarse en el diseño de un producto nuevo, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo nuevo de capacitar y organizar. Algunas innovaciones crean ventajas competitivas cuando una compañía se da cuenta de algo enteramente nuevo que necesitan los compradores, o que sirve a un sector del mercado al que no han prestado atención los competidores. Un ejemplo: las firmas japonesas lograron ventajas en muchas industrias dando gran importancia a una amplia variedad de artículos pequeños, compactos, de menor potencia, que los competidores extranjeros habían desdeñado por considerarlos menos importantes o menos lucrativos.

Asimismo, innovaciones que proporcionan una ventaja competitiva se basan a menudo en métodos o tecnologías nuevos que convierten en obsoletos los activos existentes y las instalaciones. Hay competidores que no responden a esta situación porque temen que en forma prematura sus inversiones anteriores pierdan actualidad.

2. La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores. El sistema de valores es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores es parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja. La ventaja competitiva a menudo

proviene de que se percibieron nuevas formas de configurar y manejar todo el sistema de valores. Un buen ejemplo de lo anterior se encuentra en la compañía italiana Benetton, dedicada a la industria del vestido. De punta a punta del sistema de valores, Benetton diseñó y recombino actividades para reducir al mínimo el inventario, asegurar una entrega expedita y poder dar respuesta rápida a las corrientes de moda.

Así, por vía de ejemplo, las prendas de ropa se manufacturan primeramente y sólo después se tiñen para dar tiempo a que se afirmen los gustos en materia de colores. A fin de controlar las existencias y acelerar la entrega, los comerciantes al por menor sólo pueden pedir surtidos fijos de mercancía. A diversas tiendas que venden al por menor se les ha otorgado la concesión que les permite enfocar diferentes sectores del mercado, incluido el de artículos para niños.

3. La ventaja competitiva sólo se sostiene con un mejoramiento incesante. Hay pocas ventajas competitivas que no puedan imitarse. Las empresas coreanas han igualado la habilidad de las japonesas para fabricar en serie televisores ordinarios de color y videograbadoras. Hay compañías brasileñas con tecnología y diseños comparables a los italianos en el ramo de calzado de cuero.

Empresas (e industrias nacionales) que permanecen estacionarias a la larga son superadas por los competidores. Algunas veces, posiciones competitivas bien fortificadas logran sostenerse durante años o decenios después de que dejaron de hacerse mejoras por la mera fuerza de ventajas anteriores, tales como sólidas relaciones con la clientela, economías de escala en las tecnologías en uso y la lealtad de los canales de distribución. Sin embargo, competidores más dinámicos tarde o temprano dan con una forma de esquivar estas ventajas cuando descubren una manera mejor o más barata de hacer las cosas.

Ventajas competitivas más duraderas por lo general dependen de la posesión de recursos humanos de alta calidad y de la competencia técnica interna. Exigen inversiones progresivas en técnicas y activos especializados, además de cambio ininterrumpido. Por estas razones, las estrategias que implican gran calidad de los productos, características

nuevas, servicio inmejorable y una corriente de innovaciones en los nuevos productos, por lo general se sostienen de mejor manera que las estrategias que se basan en los costos. Estas últimas las pueden duplicar los competidores si adquieren las instalaciones y el equipo más modernos.

La ventaja, una vez obtenida, sólo se conserva mediante la búsqueda incesante de formas diferentes y mejores de hacer las cosas, y mediante modificaciones continuas en el proceder de la empresa dentro de un contexto de estrategia general. No obstante, la necesidad de introducir continuas innovaciones va en dirección contraria a la de las normas organizativas en la mayor parte de las empresas. Las compañías prefieren no cambiar. Rara vez cambian las compañías espontáneamente; el ambiente las mueve y las obliga a cambiar. Una empresa tiene que exponerse a presiones y estímulos externos que motivan y guían la necesidad de actuar. Debe crear el impulso que conduce al cambio.

Una de las dificultades de la innovación es que quienes actúan como catalizadores de la innovación a menudo son "forasteros" no relacionados con la empresa, la industria, la estructura social establecida o cuyos centros de operaciones están ubicados en otros países. Estos forasteros ni están ligados a estrategias de épocas anteriores ni se preocupan por el trastorno de la industria o de las normas sociales. La forma en que una compañía y sus dirigentes pueden llegar a conducirse como "forasteros" encierra un desafío interesante. Si el papel del forastero lo representan empresas dentro de la propia nación en vez de forasteros de otras naciones eso influirá mucho en el avance o en el retroceso de la industria de un país.

Crear ventajas competitivas dignas de mantenerse bien puede requerir que una empresa considere caducas sus ventajas menos duraderas, aun cuando conserven su carácter de ventaja. Empresas japonesas han podido mantener su ventaja en muchas industrias porque introdujeron la automatización, se deshicieron de gran parte de la ventaja de una mano de obra productiva y relativamente barata, compitieron manufacturando productos variados y diferenciados y continuaron obteniendo éxitos con artículos estándar y de precio bajo. Sostener la ventaja competitiva exige que la compañía practique una modalidad de lo que el

economista Joseph Schumpeter denominó "autodestrucción creativa". Mediante la creación de nuevas ventajas debe lograr destruir las antiguas. Si no lo hace, lo hará algún competidor.

El difícil cambio en el seno de la organización significa que a costos más elevados, una moneda nacional fuerte y otros factores desventajosos se les podría aplicar aquello de que "no hay mal que por bien no venga". Impulsan a una organización hacia una mayor productividad, al mejoramiento del producto y a una estrategia de horizonte mundial. El resultado es una posición competitiva más sostenida.

4. En última instancia, sostener la ventaja requiere de implantar estrategias de enfoque internacional. Una empresa no puede conservar a la larga su ventaja competitiva en medio de la competencia internacional sin utilizar ni ampliar las ventajas de su centro de operaciones mediante una estrategia de enfoque internacional. Las compañías de la industria química alemana aprovechan grandes redes de la producción extranjera y de la comercialización de alcance internacional para dar mayor solidez a su liderazgo; otro tanto hacen las compañías farmacéuticas suizas, las fábricas suecas de camiones y las empresas japonesas que producen bienes de consumo electrónicos.

Enfocar la estrategia desde un punto de vista internacional encierra varios elementos importantes. En primer lugar, a todas luces hay que vender en todo el mundo y no concretarse al mercado nacional. Ahora bien, no se consideran las ventas internacionales como un negocio en incremento sino como parte integral de la estrategia. La empresa logra establecer a nivel mundial una marca comercial e instituye con carácter internacional canales comerciales que ella controla. En segundo lugar, una estrategia de alcance mundial presupone descubrir las actividades que realizan otros países a fin de aprovechar las ventajas locales, contrarrestar las desventajas particulares, o bien facilitar la penetración del mercado local.

Por último, esto es lo más importante, una estrategia mundial debe coordinar e integrar actividades a nivel internacional a fin de adquirir economías de escala o basadas en los

conocimientos, disfrutar de los beneficios de la reputación de una marca bien establecida y servir a los compradores en los mercados internacionales. Con todo, operar internacionalmente no equivale por sí solo a una estrategia mundial, a no ser que se tenga lugar este tipo de integración y de cooperación. Ventajas provenientes de una red mundial se añaden a las ventajas existentes en el país de origen, con lo cual se hacen más duraderas. El ascenso que presupone vender en todo el mundo, pongamos por caso, puede permitir un presupuesto más amplio en el renglón de investigación y desarrollo a fin de atraer a los compradores y proveedores nacionales más exigentes.

Una compañía debe enfilarse hacia la estrategia mundial en cuanto sus recursos y su posición competitiva lo permitan, siempre y cuando compita en una industria de alcance internacional. El alto costo del dinero en el país de origen, el elevado costo de los factores y una moneda nacional fuerte no son excusas verdaderas cuando se compete a nivel internacional. Con una estrategia mundial se puede soslayar este tipo de desventajas. Aun así, competir a ese nivel no es algo que sustituya el mejoramiento y la innovación en el país de origen.

Medio ambiente: ventaja competitiva para las empresas¹¹³

El medio ambiente es una dimensión nueva que se introduce dentro de la arena competitiva de las empresas. La integración de la economía mundial en el comercio y las finanzas crea presión a favor de las reglas de juego comunes en todo el mundo. Por una parte tal coordinación mundial puede crear beneficios para todos, pero obliga a las empresas a incorporar la dimensión ecológica dentro de su planeación estratégica de negocios..

La aplicación de cualquier instrumento para la gestión ambiental implica eficientar los procesos de producción. Allan Afuah en su libro "La dinámica de la innovación organizacional" describe que una vez que una empresa dispone de alternativas para la innovación tecnológica, surge la pregunta ¿Qué determina la elección de la estrategia? La respuesta es "el costo". Son los costos, de seguir las diferentes estrategias, los que deben

¹¹³ <http://www.seccionamarilla.com> – Agosto 23, 2004

equilibrarse contra los beneficios de la innovación. El análisis costo-beneficio y costo-efectividad son esenciales a la hora de la toma de decisiones. Es necesario determinar si incorporar determinada innovación tecnológica, para optimizar la aplicación de las líneas de acción está fuera de los alcances técnicos y financieros de la empresa, los resultados que se obtendrían pudiesen no ser los óptimos.

Una de las soluciones que propone es la utilización de métodos y tecnologías nuevas que reducen los costos de la eliminación de la contaminación una vez que ésta se ha producido. La clave es tomar los contaminantes producidos y convertirlos en algo que tenga valor en el mercado.

Los cambios en las políticas públicas para el medio ambiente serán en el futuro variables muy dinámicas. Las empresas para responder a la serie de cambios en las variables del medio ambiente junto con la innovación tecnológica, pueden traer aparejados procesos de rediseño organizacional. Según Nadler y Tushman existe en el medio externo a la organización empresarial una multitud de cambios que hacer para que el rediseño sea muy atractivo.

En todo giro industrial existen procesos tecnológicos o disposiciones del gobierno que introducen una nueva variable en el ámbito competitivo de las empresas. El problema del medio ambiente es una arena de confrontación de tecnologías y procesos de gestión empresarial. Nadler y Tushman les llaman a esos eventos desequilibrios que a su vez representan una oportunidad para lograr una ventaja competitiva. Las ventajas de buscar la mejora del desempeño ambiental de una empresa se señalan posteriormente en la tabla. Cambios en la legislación o en las condiciones de demanda de los productos, como pueden ser productos y procesos favorables al medio ambiente, crearán nuevas variables competitivas.

Las innovaciones tecnológicas de los procesos para cumplir con las disposiciones medioambientales pueden mejorar la uniformidad y la calidad de los productos y pueden también reducir los costos de producción y aumentar la productividad de los recursos

innecesarios. Algunas empresas tratan de realizar las innovaciones tecnológicas sin necesidad de reglamentos oficiales o anticipándose a ellas.

Al final, la globalización de la economía, la demanda de productos cuyo proceso sea favorable al medio ambiente hace necesario incorporar nuevos procesos de gestión en la dirección de las empresas. Por eso Michael Porter señala que los instrumentos de gestión ambiental son necesarios por las razones siguientes:

- Para crear una presión que mueva a las empresas a innovar.
- Para mejorar la calidad del medio ambiente
- Para incrementar las probabilidades de que las innovaciones en productos y en procesos sean respetuosas para con el medio ambiente.
- Para exigir la mejora del medio ambiente hasta que las empresas y los clientes sean capaces de percibir y valorar las ineficiencias de la contaminación.
- Para igualar el terreno de juego durante el periodo de transición a las soluciones ambientales innovadoras, es decir, para que una empresa no pueda obtener ventaja sobre las demás desatendiéndose de las inversiones en pro del medio ambiente.

La mejora ambiental puede favorecer la productividad de los recursos¹¹⁴

Beneficios para los procesos	Beneficios para los productos
Ahorro de material para tratamiento completo, por sustitución, por reutilización o por reciclado de los materiales de producción	Reducción de costos del producto (por sustitución de materiales)
Aumento de productividad de los procesos	Productos de mayor calidad y más uniformes
Mejor utilización de subproductos	Menores costos netos de eliminación de productos para el usuario

¹¹⁴ <http://www.seccionamarilla.com> – Agosto 23,2004 -

Conversión de residuos en materias valiosas.	Mayor valor residual y de venta del producto
Supresión o reducción del costo de las actividades necesarias para la manipulación, transporte y eliminación de desechos tóxicos.	

El Reto de la Innovación¹¹⁵

Consideraremos algunas de las formas en que una compañía puede crear el ímpetu necesario para la innovación:

- Buscar compradores que se enfrenten a circunstancias difíciles. Los compradores que se enfrentan en su actividad a circunstancias especialmente difíciles (como el clima, el mantenimiento, el número de horas que debe rendir un equipo), que tienen desventajas en materia de costos en sus propios negocios (las cuales crean grandes presiones en cuanto al rendimiento), que tienen competidores muy fuertes o que compiten con estrategias que exigen mucho del producto de la compañía y del servicio que ofrece, son compradores que proporcionan un laboratorio (y la presión necesaria) para mejorar el rendimiento y ampliar ciertos servicios y características. Compradores así forman parte del programa de investigación y desarrollo de una empresa.
- Establecer normas que superen los más serios obstáculos provenientes de los reglamentos o regulaciones asignadas a los productos. Las normas severas no son un obstáculo sino una oportunidad para mejorar desde un principio productos y procedimientos. Los modelos más antiguos o sencillos pueden venderse en otra parte.
- Tener relaciones con proveedores de primera categoría que operen internacional y localmente. Los proveedores que cuentan con una ventaja competitiva, además de la perspicacia que les dan sus actividades internacionales, insistirán en que la empresa mejore y crezca. Al actuar así suministrarán información y ayuda.

¹¹⁵ <http://www.avantel.net/~rjaguado/venal.html> – Septiembre 20, 2004 -

- Dar a los empleados el tratamiento que corresponde al personal permanente. Cuando los empleados son considerados permanentes se crean presiones que sostienen e incrementan la ventaja competitiva. Se tiene cuidado en la contratación de nuevos empleados y en vez de aumentar el número de trabajadores se procura mejorar la productividad. Se capacita a los empleados incesantemente a fin de sostener un número mayor de ventajas competitivas complejas.
- Transformar en motivadores a los destacados competidores. Los competidores con ventajas competitivas muy parecidas a las de la propia compañía, o que incluso las han superado, deben proporcionar el criterio para establecer comparaciones.

La búsqueda de una vida tranquila -deseo muy comprensible- ha hecho a varias compañías aceptar a los competidores o aliarse con ellos. En un mundo cerrado, estático, las empresas encontrarían sin duda en el monopolio la solución más cómoda y lucrativa. Sin embargo, las compañías saldrían perdiendo frente a empresas que vienen de un medio más dinámico. Los buenos administradores siempre andan un poco atemorizados, respetan y estudian a sus competidores.

La capacidad de cualquier empresa para innovar tiene mucho que ver con el medio en el cual se mueve, con las fuentes de información de que dispone y consulta, y con el tipo de retos a los que decide enfrentarse. Buscar puertos seguros y relaciones cómodas con la clientela sólo sirve para reforzar modos de proceder anteriores.

El cabildeo contra estrictas normas de calidad para los productos envía señales equivocadas a las empresas en lo relativo a normas y aspiraciones. La innovación brota de la presión y del desafío. Brota asimismo del hecho de haber encontrado los retos que en verdad deben aceptarse. El papel esencial del dirigente de la empresa es crear un ambiente que corresponda a esas condiciones.

CAPITULO 9

CONCLUSIONES

Hay que resaltar la importancia que tienen todos los puntos aquí mencionados que van desde el plano personal al organizacional. Iniciamos el presente estudio hablando de la confianza personal y hacia las organizaciones, siendo este un pilar de gran trascendencia para lo que posteriormente se plasma: la misma participación del individuo en la organización, así como la colaboración entre organizaciones concibiéndola como una nueva forma de organización de las empresas a nivel mundial. Distinguimos algunos tipos de colaboración como las joint ventures, las alianzas estratégicas y las redes organizacionales, siendo estos el centro de nuestro estudio, además de cómo a través de estos tipos de colaboración se pueden obtener realmente ventajas competitivas frente a otras organizaciones y que ayudan a la sobrevivencia de los que se aventuren a seguir su camino en este mundo tan competitivo.

Se ha demostrado la importancia que tiene la confianza para las relaciones de colaboración organizacional y en particular en las redes organizacionales. Consideramos que para incrementar el nivel de confianza entre los miembros de una red es necesario promover mayor interacción entre ellos, a mayor interacción menor posibilidad de comportamiento oportunista. Es necesario igualmente aumentar el nivel de comunicación entre los participantes en la red con el objeto de disminuir el nivel de conflicto en la relación. Comportamientos oportunistas previos tienen un impacto negativo en la vida de la red, por lo que, si hubo casos en el pasado en donde los miembros se comportaron de manera oportunista, los participantes tienen que dejar en claro que ese caso fue una excepción y que la condición normal es compartir recursos y discutir las cuestiones que afectan a los miembros y/o a la red.

Se revisó como el oportunismo es una preocupación de mayor relevancia para las organizaciones que desean establecer relaciones con otras organizaciones. Por ello, es importante que aprender de las experiencias pasadas; el aprendizaje organizacional

permitirá la sobrevivencia organizacional en un mundo globalizado. Es importante por lo tanto considerar que las relaciones en red son de largo plazo y por esa razón, los participantes deben de estar comprometidos con la red; las redes son creadas para traer beneficios para sus miembros en el largo plazo ya que, en el corto plazo, el comportamiento oportunista siempre está presente en la relación (Williamson, 1975, 1985). Cuanto más tiempo de existencia tiene la red, más experiencia obtiene y sus miembros se identificarán cada vez más con ella, está mejor integrada, ocasionando que el nivel de confianza se incremente con el tiempo.

Se analizó como el concepto de redes en los negocios es una manera de construir y ampliar las relaciones de confianza existentes entre las organizaciones. En el mundo del siglo XXI caracterizado por la red electrónica conocida como *World Wide Web* (www o web), habrá muchas más oportunidades para que las organizaciones logren un aprendizaje sistemático de sus experiencias al organizarse en redes. En el mundo del siglo XXI caracterizado por las tecnologías de la información, las facilidades tecnológicas pueden incrementar las necesidades de las organizaciones y los medios de comunicación. Sin embargo, si las tecnologías están disponibles, entonces el mejor uso de ellas será hecho por aquellas organizaciones que puedan integrarse en relaciones en red basadas en la confianza.

En México sería deseable utilizar el capital social existente en las diferentes regiones, capital social basado en redes sociales y tradiciones locales. Es importante para ello promover la participación de la comunidad en actividades cuyo beneficio se refleje en la misma sociedad. Aprovechar las redes familiares es otro elemento que se debería de utilizar para fomentar la participación ciudadana, redes que están basadas no solamente en la relación familiar, sino también en el capital social creado a lo largo de los años. Esta confianza familiar debería ser extendida a las organizaciones, a las transacciones de negocios. Estos elementos de relación de amistad existentes en las comunidades deberían servir para eliminar la desconfianza, el oportunismo, el asilamiento y la explotación.

El proceso de globalización en que se han visto inmersos distintos mercados ha generado una mayor incertidumbre y complejidad en la toma de decisiones de las empresas. Esto se

debe, entre otras razones, a las nuevas trayectorias tecnológicas, a la reducción del ciclo de vida de los productos, a la rápida difusión de las innovaciones y a la nueva composición y mayores fluctuaciones de la demanda. Todas estas fuerzas motrices contribuyen a un aumento del grado de competencia entre las empresas y hace que la flexibilidad de las unidades económicas para adaptarse a este entorno cambiante se convierta en una variable estratégica de cada vez mayor importancia.

Además, en este entorno, cada vez más competitivo, la gestión del conocimiento —entendido como activo intangible que, por un lado se acumula en la empresa y por otro fluye desde dentro hacia fuera de la empresa y viceversa— se convierte en uno de los factores estratégicos más importantes en aras a incrementar la competitividad de las empresas.

Las alianzas estratégicas son una forma de colaboración y pueden ser de distinto tipo, en función de los motivos de la cooperación, de la naturaleza o tipo de socio y de la estructura de la alianza. Según sea el motivo fundamental del acuerdo, en ocasiones la distinción de las alianzas resulta confusa. Un acuerdo tecnológico puede traducirse en un convenio para la *exploración* del conocimiento o para su *explotación*. Según las particularidades de los socios, la cooperación puede ser básicamente horizontal, vertical o complementaria. Y si nos atenemos a su estructura, pueden ser contractuales, proyectos conjuntos o accionariales, dándose un mayor compromiso del acuerdo en las últimas y menor en las primeras.

Cuando lo que se persigue es rentabilizar de manera rápida la inversión y esfuerzo realizado en inversión directa —explotación del conocimiento—, la alianza reúne a un menor número de socios que operan en distintos mercados y sectores con miras a apropiarse de rentas en el menor plazo de tiempo posible. En este caso, los participantes del acuerdo son socios de mayor tamaño y edad, a la vez que cuentan con una mayor presencia en el mercado internacional. La experiencia, y probablemente también un estado más avanzado en el ciclo de vida de la empresa, permite que estos acuerdos culminen con tomas de participación mayoritarias dentro de unos horizontes temporales definidos, que normalmente no suelen postergarse en el largo plazo. En resumen, cabe esperar que las particularidades de cada

alianza vengán determinadas por los distintos motivos para alcanzar acuerdos, así como por las distintas características de los socios participantes en tales acuerdos.

Al igual que la competencia fomenta la innovación, la cooperación entre empresas, sin que ello implique colusión, también puede ser una fórmula que acelere el progreso y favorezca el bienestar económico. Por lo tanto, una función de las políticas públicas, especialmente en materia de Política Tecnológica, podría ser la de fomentar precisamente la generación y aplicación de nuevas tecnologías en la economía a través de la colaboración entre empresas de distintas áreas de conocimiento, actividades económicas y procedencias geográficas.

Las empresas favorecen la propagación de estas redes porque obtienen tres beneficios elementales: a) Controlan mejor la información tecnológica, b) rebajan la incertidumbre, ya que las nuevas estructuras que trae la red les permite alianzas frente a los cambios de la demanda de los usuarios (esto es particularmente atractivo para las operadoras), y c) pueden hacer frente a los cambios de estrategias de los Estados en un ambiente de desregulación, ya que no «desembarca» una multinacional, sino una red de empresas ávida de ampliar la red con más contactos y empresas en el mercado nacional.

Estas razones, que no dejan de ser las normales a la hora de entender las alianzas clásicas entre empresas, refuerzan la formación del «grupo económico», es más, el «grupo» se valdría de ellas para mantenerse y crecer. Pero, realmente la ventaja del «grupo tecnológico» es que es más eficiente, que las alianzas entre empresas a la hora de eliminar los costes que tiene toda expansión.

El «grupo» es más eficiente a la hora de expandirse, primero, porque reduce mejor la distancia cultural al tener nexos previos de confianza (la red se basa en individuos que tienen un mismo principio, en nuestro caso el código abierto), segundo, resta importancia a las diferencias en la economía entre los países de origen de las empresas (distintas tasas de crecimiento, paro, inflación, etc.) al poner por encima la relación entre los individuos que piensan similarmente en el «grupo», tercero, y como consecuencia de lo anterior, el «grupo» es capaz de asumir más riesgos, al utilizar sus relaciones de confianza como

reductores de los comportamientos oportunistas por parte de las empresas que van entrando en la red y, cuarto, los «grupos» pueden enfrentarse de forma más flexible a los riesgos de los cambios en las políticas de regulación de los gobiernos, ya que modifican rápidamente sus redes de intereses dentro de los países utilizando al mercado y no entrando en renegociaciones contractuales como hacen las alianzas tradicionales.

Cuando tomamos sólo a las empresas, nuestra perspectiva nos hace ver las relaciones oportunistas (la búsqueda de la maximización de los beneficios y el riesgo moral) que se desarrollan entre las empresas en el mercado. Cuando tomamos sólo a los «grupos económicos», nuestra perspectiva resalta la colaboración (selección por parentesco) que se lleva a cabo por parte de esos grupos hacia dentro y hacia afuera. El problema aflora al preguntarnos por la contradicción en la que deben de vivir el individuo que trabaja para la empresa y que, a la vez, responde a las «consignas» del «grupo tecnológico».

Pero en realidad no existe la contradicción, porque si el «grupo» crece es porque su «consigna» es efectiva (les da mayor capacidad adaptativa y reproductora) y por tanto las empresas que mejor los acojan serán las que tengan más beneficios y sobrevivan.

Las alianzas estratégicas actualmente son uno de los activos importantes de las empresas, saber permitir las, entender como administrarlas y propiciarlas puede significar el éxito global de una empresa y en ocasiones puede ser causal de supervivencia, especialmente para la pequeña y mediana empresa.

Lograr ventajas competitivas en el ámbito industrial es imprescindible en esta época de creciente globalización. Las ventajas competitivas de una empresa provienen de acciones internas, derivadas de su proceso de planeación estratégica encaminadas a lograr la eficiencia en la utilización de sus insumos de producción y de aplicar una serie de instrumentos de gestión ambiental que le permitan anticipar los efectos negativos sobre el medioambiente.

No es condición para una empresa lograr algún tipo de certificación ambiental para lograr una ventaja competitiva en materia ambiental. Aunque alguna certificación puede ser de

mucha ayuda. Importa más cómo la empresa reacciona al entorno económico, social, político y tecnológico del medio en el que se desarrolla.

La serie de pasos aquí expuesta es una aproximación a la obtención de ventajas competitivas a través de la dimensión ambiental en las empresas.

BIBLIOGRAFIA

- Abravavel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Sinard “Cultura Organizacional” Legis Editores S.A. Bogotá, Colombia. Cap. 1,2 y 3.
- Afuah; A. “La dinámica de la innovación organizacional” Editorial Oxford. México, 1999 p. 495.
- Barba Alvarez Antonio “Cultura y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad” El caso de LAPEM de CFE, Ed. UAM-Iztapalapa, CFE, Programa de Posgrado de E.O., México 2002 Pág. 392-393
- Catwright Darwin y Zander Alvin “Dinámica de grupos” Investigación y Teoría Editorial Trillas México, 1976. Pág 63-64 y 122-123
- Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo, “*Identidad en las Organizaciones: invariancia y cambio*” Ed. Paidós Mexicana S.A. México, D.F. Cap. 11 y p. 63
- Fukuyama, Francis (1998). Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar capacidad. España: Editorial Atlántida.
- Ghemawat, Pankaj (1999). La estrategia en el panorama de negocios. México: Prentice Hall.
- Ghemawat, Pankaj, David J. Collis, Gary P. Pisano and Jan W. Rivkin (2000). La estrategia en el panorama del negocio. Textos y casos. México, D.F.: Pearsons Educación.
- Hampton David R., Summer Charles E. y Webber Ross A., “*Manual de desarrollo de Recursos Humanos*” Ed. Trillas 1982 México, D.F. Cap. 1 y 3, p.p. 338, 352-353 y 559
- Hellriegel Don, J. W. S. Jr. y R.W.W. “Comportamiento Organizacional” Internacional Thompson Editores 8ª. Edición México, 1998. Pág. 179, 185, 408-413
- Jarillo, J. C. (1992). Dirección Estratégica. España: McGraw Hill Interamericana.
- Lewis, Jordan D. (1993). Alianzas estratégicas. Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S. A.
- Maslow Abraham H. “Motivaciones y Personalidad” Ediciones Diaz de Santos, 1991 3ª Edición. Madrid, España Cap. 1,2,3 y 4.
- Michael E. Porter Revista Facetas No. 91•1/91
- Nadler, o. A. y Tushman, M. “El diseño de la organización como arma competitiva”. Ed. Oxford. México, 1999 p.24
- Ohmae Kenichi The Global Logic of Strategic Alliance. Harvard Business Review Marzo-Abril 1989
- Porras Duarte Salvador T. “Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales” Artículo pp.1-20
- Porras Salvador T., “*De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización*” Artículo, México D.F. p.p. 1-16
- Porter; M. “Verdes y competitivos. En: Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones”. Ed. Oeuslo 1999.
Porter, M. 1999. Op cit.
- Robinson Stephen P. “Comportamiento Organizacional” Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 7ª. Edición México, 1996. Pág. 8-9, 299, 356- 360, 382-384, 507, 510- 511 y 534.

PÁGINAS EN INTERNET

<http://www.avantel.net>
<http://www.azc.uam.mx>
<http://www.ciberconta.unizar.es>
<http://www.eco.microempresa.org>
<http://www.gestiopolis.com>
<http://www.gratisweb.com>
<http://www.homepages.mty.itesm.mx>
<http://www.idesaa.edu.mx>
<http://www.infosol.com.mx>
<http://www.infoxxi.es>
<http://www.intug.net>
<http://www.kidspc.com.mx>
<http://www.mcyt.es>
<http://www.moreglobalconsulting.com>
<http://www.seccionamarilla.com>
<http://www.tid.es>