



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**LAS INTERACCIONES ORGANIZACIONALES DESDE LA VISIÓN ECOLÓGICA: EL
MUTUALISMO**

Ángela Noguera Hidalgo - María Catalina Rey Guerra

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

NOVIEMBRE DE 2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

MUTUALISMO EN ECOLOGÍA

REVISIÓN DE AUTORES MUTUALISMO Y COOPERACIÓN ORGANIZACIONAL

Evolución de la Ecología Organizacional

1. Singh, Jitendra V. and Lumsden, Charles J. (1990) '*Theory and Research in Organizational Ecology*', Annual Review of Sociology, Vol. 16, pp. 161-195.
2. Baum, Joel A. C.; Jitendra V. Singh (1994) '*Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding*'. Organization Science, vol. 5, No. 4, pp. 483-501.
3. Freeman, J.H.; Audia, Pino. (2006) '*Community Ecology and the Sociology of Organizations*', Annual Review of Sociology, Vol. 32 (2006), pp. 145-169.
4. Oertel, Simon ; Peter Walgenbach. (2009) '*How the organizational ecology approach can enrich Business research on small and medium-sized enterprises – three areas for future research*'. Journal Schmalenbach Business Review, LMU Munich School of Management, Vol 61, No. 3, pp. 250-269.

Interorganizational Relations

5. Amburgey, T.L.; Miner, A.S. and Stearns T.M. (1990) '*Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational*', Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 4, pp. 689-713.
6. Oliver, Christine (1990) '*Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*', The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, pp. 241-265.
7. Mizruchi, M.S. and Galaskiewicz J. (1993) '*Networks of Interorganizational Relations*', Sociological Methods & Research 22: 46-70.
8. Grandori, Anna; Giuseppe Soda (1995) '*Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*', Organization Studies, Vol.16, pp.183-214.

Mutualism, Alliances and Cooperation

9. Staber, Udo H. (1992) '*Organizational Interdependence and Organizational Mortality in the Cooperative Sector: A Community Ecology Perspective*', Human Relations, Vol. 45, No. 11, pp. 1191-1212.

10. Ring, Peter Smith ; Andrew H. van de Ven (1994) '*Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*', The Academy of Management Review, Vol. 19, No.1, pp. 90-118.
11. Gulati, Ranjay (1995) '*Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*', Administrative Science Quarterly, Vol. 40, No., pp. 619-652.
12. Eisenhardt, Kathleen M. and Claudia Bird Schoonhoven (1996) '*Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms*', Vol. 7, No. 2, pp. 136-150.
13. Das, T.K.; Bing-Sheng Teng (2000) '*A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*', Journal of Management, Vol. 26, No. 1, pp. 31-61.
14. Gulati, Ranjay (1998) '*Alliances and Networks*', Strategic Management Journal, Vol. 19, No.4, pp. 293-317.
15. Dyer, Jeffrey H.; Habir Singh (1998) '*The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*', Vol. 23, No.4, pp. 660-679.
16. Stuart, Toby E. (2000) '*Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-technology Industry*', Strategic Management Journal, Vol, 21, pp.791-811.
17. Lubatkin, Michael; Juan Florin, Peter Lane (2001) '*Learning together and apart: A model of reciprocal inter-firm learning*', Human Relations, Vol.54, No.10, pp.1353-1382.
18. Park, Seung Ho; Gerardo R. Ungson (2001) '*Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure*', Organization Science, Vol. 12, No.1, pp. 37-53.
19. BarNir, A. and Smith, K. A. (2002) '*Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*', Journal of Small Business Management 40(3): 219-32.
20. Hanna, V. and Walsh, K (2008) '*Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms*', International Small Business Journal 26: 299-321.
21. Yang, Haibin; Zhiang Lin, Ya Lin (2010) '*A multilevel framework of firm boundaries, firm characteristics, dyadic differences, and network attributes*', Strategic Management Journal, Vol. 31, pp. 237-261.
22. Archetti, Marco; Itsván Scheuring, Moshe Hoffman, Megan E. Frederickson, Naomi E. Pierce, Douglas W. Yu (2011) '*Economic Game Theory for Mutualism and Cooperation*', Ecology Letters, Vol.14, pp.1300-1312.
23. Conteh, Charles (2012) '*Strategic Inter-Organizational Cooperation in Complex Environments*', Public Management Review 2012, pp.1-23.
24. Lowik, Sandor, Daan van Rossum, Jeroen Kraaijenbrink, Aard Groen (2012) '*Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities*', Journal of Small Business Management, Vol.50 No.2, pp.239-256.

25. Anders Edström, Bengt Högberg y Lars Erik Norback (1984) '*Alternative Explanations of Interorganizational Cooperation: the Case of Joint Programmes and Joint Ventures in Sweden*', *Organization Studies* Vol 5, No.2 pp. 147-168.

Desarrollo Investigativo de la Ecología Organizacional

- 1. Nombre del autor:** Jitendra V. Singh and Charles J. Lumsden
Nombre del trabajo: Theory and Research in Organizational Ecology
Fecha de publicación: 1990
Nombre de la revista o journal: Annual Review of Sociology, Vol. 16 (1990), pp. 161-195

Objetivo del Trabajo & Planteamientos iniciales de los autores:

El trabajo se enfoca principalmente en las organizaciones y en los niveles dinámicos de la población, en cómo las condiciones sociales pueden afectar a una organización. En este estudio se trabajan tres conceptos importantes dentro de la ecología organizacional, estos son *la fundación de la organización, la mortalidad organizacional y el cambio dentro de la organización.*

Para la época en la que se escribe este paper (1990), la mayoría de teoría e investigación sobre *Ecología Organizacional*, se ha hecho desde un enfoque hacia la organización y a las dinámicas poblacionales, observando cómo las condiciones sociales influyen en las tasas de fundación, mortalidad y cambio de las organizaciones. El énfasis está en la dinámica evolutiva de estos procesos y en los procesos de selección, a diferencia de los procesos de adaptación que se venían estudiando.

La premisa principal que trabajan los autores, es claramente la relación paralela que se puede encontrar entre los procesos de las poblaciones organizacionales y los procesos dentro de las poblaciones bióticas, para así analizar cómo las ideas y modelos de la biología de poblaciones puede ayudar en la investigación sobre los procesos de las organizaciones. Aclaran que esta teoría biológica no explica *per se* los procesos organizacionales, y que siempre se emplea a manera metafórica como una guía en el campo.

Desarrollo del Tema:

De ahí en adelante, los autores hacen una revisión de la literatura que ha surgido referente a la *Creación de Organizaciones, la Mortalidad de las Organizaciones y Los procesos de cambios en las Organizaciones.*

Fundación Organizacional

Existen menos estudios en este campo comparado con la mortalidad organizacional, esto podría deberse a las peculiaridades metodológicas o conceptuales del tema. Por ejemplo antes de la fundación no existe una organización previa, otro problema es determinar el punto específico en el que ocurrió la fundación.

Delacroix y Carroll sugieren que los patrones cíclicos de las fundaciones en el tiempo, pueden estar explicados por efectos de fundaciones previas o a las fallas en la disponibilidad recursos. Al principio fundaciones previas incentivan a la creación de nuevas organizaciones a través de la señal de un nicho fértil, pero a medida que aumenta la tasa de creación y continúa este proceso se llega al punto en que la intensa competencia por recursos desincentivará las fundaciones.

Hannan propone que el rango inicial de densidad legitima la forma organizacional e incrementa la tasa de fundación, pero a medida que aumenta la densidad, el proceso de legitimación empieza a ser dominado por el proceso competitivo, disminuye la tasa de fundación.

Mortalidad Organizacional

Existen seis temas diferentes a través de los cuales los ecologistas han abordado la mortalidad organizacional.

- Fitness set theory

Trabajada por Freeman y Hannan (1983) basándose en Levins (1968). Plantean que existen dos características de variación del entorno, los niveles de variabilidad, y el “*grano*” que hace referencia a la forma de agregación, grano fino (muchas variaciones pequeñas de las variaciones), grano grueso (pocas largas variaciones). En entornos de *grano fino* la estrategia proporcionaría una tasa de mortalidad menor a las organizaciones sin importar el nivel de variabilidad. En entornos de *grano grueso* la estrategia especialista sería apropiada para bajos niveles de variación y la generalista para altos niveles de variación.

- Responsabilidad de la novedad

Estudia la propensión de las organizaciones nuevas o jóvenes a tener tasas más altas de fracaso, esto debido tanto a factores propios de la organización (internos) como externos del entorno. Hannan y Freeman (1981) sugieren que las organizaciones con altos niveles de responsabilidad, son favorecidas por los procesos de selección, adquieren estructuras con mayor inercia y las tasas de mortalidad decrecen.

- Teoría de la repartición de recursos

Carroll (1985) trabaja el modelo de dinámica de la amplitud de nichos, pero aplicado a economías de escala, pues Carroll intenta explicar si es mejor para una organización ser especialista o generalista, dada una alta concentración del mercado en el entorno, y dependiendo de éste, analiza el comportamiento de las tasas de mortalidad de ambos tipos de organizaciones. Esta competencia entre los tipos, dadas las condiciones del mercado es lo que se conoce como “*reparto de los recursos*” que hace que cada tipo de organización opere en tres entornos diferentes.

- Responsabilidad de las pequeñeces

Estudia como las pequeñas organizaciones son propensas a tener tasas más altas de mortalidad, también revisa cómo el tamaño de las organizaciones puede influir en las tasas de mortalidad, pues los niveles de inercia estructural aumentan con el tamaño.

- Condiciones de Fundación

Parte de Stinchcombe (1965) y su planteamiento sobre el nexo entre la fundación de una organización y la estructura social de la época en la que esta fue fundada. Las diferencias en las condiciones de fundación y su impacto en las tasas de mortalidad son otra forma en la que operan los procesos de selección en las poblaciones de organizaciones. Las condiciones iniciales de la fundación de una organización están sistemáticamente relacionadas con sus tasas de mortalidad, incluso después de controlar por dependencia de edad y condiciones del entorno.

- Dependencia de la densidad y dinámicas poblacionales

Estudia cómo la densidad poblacional (número de organizaciones en la población) se relaciona con las tasas de mortalidad poblacionales.

Cambios Organizacionales

Los autores plantean que existen tres razones que explican la falta de atención que se le ha prestado a este tema.

Debido a arreglos internos estructurales, y a restricciones externas del entorno, las organizaciones están sujetas a fuertes presiones inerciales, que inhiben la capacidad de cambio de la organización, y sobre todo de las actividades *core*, sin embargo, a medida que las organizaciones envejecen, se vuelven

progresivamente más inertes, lo que ante un proceso de selección, les da una mayor probabilidad de supervivencia.

Las teorías ecológicas se han enfocado principalmente en las poblaciones de organizaciones, dejando de lado los fenómenos a nivel organizacional.

Siempre es difícil obtener información interna de las organizaciones a partir de la cual se puedan analizar sus cambios.

Convergencia entre la Investigación Ecológica e Institucional

En este apartado se analiza la convergencia que se ha dado entre la investigación de las teorías ecológicas y las institucionales, respondiendo a dos preguntas.

- ¿Cómo influyen los cambios en el entorno institucional a las dinámicas del entorno ecológico?

- ¿Cómo las dinámicas ecológicas culminan los cambios institucionales?

Pareciera haber mayor convergencia de ideas ecológicas e institucionales alrededor de la primera pregunta de dos formas importantes, los efectos de las variables en las tasas vitales (tasas de fundación, disolución y cambio) de la población organizacional y el rol de la legitimización en las dinámicas de la población.

Conclusiones:

Para concluir el trabajo, Singh y Lumdsen hacen una revisión de las críticas que se le han hecho a la Ecología Organizacional hasta la fecha, éstas principalmente relacionadas a la supuesta naturaleza determinista de las ideas ecológicas, a la falta de atención a la adaptación y al cambio en las organizaciones, a la naturaleza de las construcciones clave y las unidades de estudio, a la naturaleza de las poblaciones organizacionales estudiadas, y a la divergencia entre las construcciones teóricas y sus mediciones, particularmente en los argumentos de dependencia de densidad; críticas que luego se contra argumentan a través de la revisión de literatura previamente hecha.

Finalmente, los autores dan algunas futuras direcciones hacia las que podría seguir la investigación en el campo de la Ecología Organizacional. *La Ecología de las Comunidades*, donde se estudien los patrones de la estructura de las comunidades, ya que una comunidad organizacional es un colectivo de poblaciones organizacionales que interactúan. *La Especiación Organizacional*, que estudie la creación de nuevas formas de organizaciones, donde cada una genera una población de formas similares ya que los imitadores se apresuran a copiar la innovación, y el emprendimiento también juega un rol importante. El estudio de *nuevos sistemas de organización como las Heterarquías*, que son especies de formas jerárquicas con retroalimentación, lo que permitiría incorporar interferencias causadas por el comportamiento de los individuos relacionado a las mediciones demográficas. La coevolución y la coadaptación de las organizaciones, donde se tiene en cuenta la demografía de múltiples poblaciones considerada simultáneamente a través de parejas, generalmente no-lineales de ecuaciones demográficas. Y finalmente, otra dirección interesante es una revisión más crítica y profunda de la naturaleza de la evolución organizacional, en cuanto a que en este campo la distancia con las metáforas biológicas se hace más amplia.

2. **Nombre del autor:** Joel A. C. Baum, Jitendra V. Singh

Nombre del trabajo: Organizational Niches and the Dynamics of Organizational Founding

Fecha de publicación: 1994

Nombre de la revista o journal: *Organization Science*, vol. 5, No. 4, pp. 483-501.

“La contribución de este paper, es encontrar que el solapamiento de nichos determina el grado de mutualismo (simbiosis) o competencia (comensalismo) entre organizaciones dentro de un nicho poblacional y ver cómo a su vez, esto influencia la tasa de nuevos emprendimientos dentro de ese nicho”.

Andrew H. Van de Ven

Planteamientos iniciales del autor:

Este trabajo se enfoca en la dinámica de la *fundación de organizaciones*, pero para entender los planteamientos de los autores es importante entender primero el concepto principal que trabajan: el ‘solapamiento de nichos’, que en la biología hace referencia a la situación en la cual dos especies compiten por los mismos recursos limitados, razón por la que sus poblaciones se solapan y desarrollan características similares. Sin embargo, este fenómeno no siempre lleva a situaciones de competencia, también puede llevar a la coexistencia dependiendo de las características que los nichos desarrollen.

Los autores parten del argumento que plantea que el grado de solapamiento o no-solapamiento de un nicho organizacional influencia la elección del emprendedor sobre el nicho en cual fundar su organización. “Un nicho organizacional está definido por las similitudes entre las organizaciones en cuanto a requerimientos de recursos y capacidades productivas, que se dirigen a unas líneas específicas de productos o servicios para un determinado grupo de clientes en una ubicación geográfica particular” dicen los autores. Dependiendo de los nichos, los emprendedores enfrentan diferentes escenarios de competencia, si se trata de organizaciones ocupando un mismo nicho organizacional, o de competencia y mutualismo si son organizaciones ubicadas en nichos parcialmente solapados.

Del número de organizaciones ocupando el nicho organizacional y del grado de solapamiento en el que se encuentre el nicho, dependerá el escenario potencial de competencia o mutualismo, y así mismo la influencia en la decisión estratégica del emprendedor.

Desarrollo del tema:

Luego de haber definido los conceptos en los que se basa el trabajo, los autores hacen referencia a la teoría a través de un ejemplo empírico - los centros de cuidado diario de niños en Estados Unidos (de ahora en adelante DCC por sus siglas en inglés, ‘*daily care centers*’-), para mostrar cómo funcionaría esta teoría en la cotidianidad aplicando los modelos de Poisson y regresiones binomiales negativas.

Posterior a la revisión de las investigaciones previas sobre fundación organizacional, los autores se enfocan en lo que es verdaderamente el tema del trabajo, los nichos dentro de las poblaciones organizacionales, y pasan a hablar más específicamente sobre la desagregación de la densidad poblacional. Este enfoque es útil para desagregar las fuerzas competitivas y no-competitivas dentro de una población, y para esto definen el concepto de ‘densidad de solapamiento’ (*overlap density- OD_{it}*), propiedad que tienen todos los nichos organizacionales y mide el potencial de competencia al que se ven enfrentadas las organizaciones del nicho: $OD_{it} = N_{it} + \sum w_{ij} N_{jt}$, donde N_{it} es el número de organizaciones en el nicho i , N_{jt} en el nicho j , y w_{ij} es el peso del solapamiento del nicho organizacional i con respecto al nicho j (el peso del solapamiento del nicho organizacional j con respecto al nicho i puede ser diferente). La ‘densidad de no-solapamiento’ (*nonoverlap density- NOD_{it}*) es número total de organizaciones en la población en el período t menos la densidad de solapamiento: $N_t - \{ N_{it} + \sum w_{ij} N_{jt} \}$. Y finalmente la densidad de la población será la suma entre la densidad de solapamiento y la densidad de no-solapamiento.

De lo anterior, surgen dos hipótesis. La primera, dice que la densidad de solapamiento está negativamente relacionada con la tasa de fundación de organizaciones; pues a mayor grado o ‘peso’ de solapamiento mayor intensidad en la competencia, lo que desincentivará al emprendedor a fundar su empresa en ese

nicho determinado y viceversa. La segunda, plantea que la densidad de no-solapamiento esta positivamente relacionada con la tasa de fundación de organizaciones, pues captura información sobre el grado de diferenciación de las organizaciones del nicho, lo que podría también diferenciar sus requerimientos de recursos y llevar incluso a ‘diferenciaciones funcionales complementarias’ creando interrelaciones mutualistas entre organizaciones con nichos no-solapados.

Luego de estas aclaraciones teóricas, como ya se dijo, los autores aplican los modelos de Poisson y regresiones binomiales negativas a los nichos organizacionales de los 682 DDC con licencia que fueron fundados en Toronto metropolitano entre 1971 y 1989. La dificultad de esto radicó en lo complejo que era determinar cuándo exactamente ocurría una fundación, ya que esto no es un evento discreto sino un proceso (Sarason 1976), generalmente se consideraba que ocurría, por efectos prácticos, cuando la organización o DDC empezaba a tener información disponible. Los resultados, acordes a la teoría, mostraron que los efectos de aumentos iniciales en la densidad del número de DDCs estimulaba la tasa de fundación dentro de esta población, pero que al cabo de mayores aumentos, se daba un efecto de competencia que reducía la tasa de fundación. También se encontró que aumentos en la densidad de solapamiento reducía significativamente la tasa de fundación de organizaciones y que la densidad de no-solapamiento tenía un efecto positivo en este caso, y finalmente, se obtuvo, acorde a lo esperado por los autores, que ambos componentes de la densidad de solapamiento tuviesen un efecto negativo significativo en la tasa de fundación y que los componentes de la densidad de no-solapamiento tuviesen efectos positivos significativos sobre la misma.

Conclusiones:

A nivel poblacional, los resultados de este estudio soportan la teoría existente que predice relaciones curvilíneas entre la densidad poblacional y las tasas de fundación organizacional. Sin embargo, hacer la desagregación entre densidad de solapamiento y densidad de no-solapamiento, revela patrones de mutualismo y competencia mucho más complejos con los resultados encontrados, los que sugieren que la densidad de solapamiento captura el aspecto competitivo de la interdependencia entre DDCs; y así mismo los efectos mutualistas de las densidades no-solapadas, son consistentes con anteriores teorías que planteaban que la diferenciación puede llevar a la aparición de interdependencias mutualistas entre organizaciones.

En conclusión, el resultado clave de este estudio es que la ubicación de una organización específica dentro de un espacio de recursos multidimensionales junto con una distribución de otros competidores y no-competidores, tiene un impacto significativo en las probabilidades de fundación lleva a la pregunta de cómo las diferencias entre organizaciones influyen estas tasas; y sirve para resaltar las dinámicas de la competencia y el mutualismo que impactan el proceso de emprendimiento.

3. Nombre del autor: John H. Freeman, Pino G. Audia

Nombre del trabajo: Community Ecology and the Sociology of Organizations

Fecha de publicación: 2006

Nombre de la revista o journal: *Annual Review of Sociology*, vol. 32, pp. 145-169.

Objetivo del Trabajo & Planteamientos iniciales del autor:

Los autores retoman la línea investigativa que se ha venido trabajando desde inicio de los 90s: ‘**Los efectos recíprocos entre comunidades y organizaciones**’, brindando al lector una recopilación de bibliografía que ha estudiado en el tiempo, los diferentes campos de estudio que contempla esta línea. Para los autores, dos factores han sido la motivación principal: el primero plantea que los recursos son

escasos o están distribuidos inequitativamente tanto en el mercado como geográficamente; el segundo dice que las comunidades generan restricciones y a su vez acceso a recursos, poder y oportunidades.

A partir de estos supuestos, la investigación se divide en dos grupos definidos por dos dimensiones de análisis, una en la que la comunidad es una red de interdependencias funcionales entre diferentes clases de organizaciones, ‘complementariedad funcional’, y otra, en que se tiene en cuenta el grado de ‘diferenciación espacial’, asociado a ubicación o distancia geográfica, así como a la identidad social de las distintas comunidades.

Posteriormente los autores yuxtaponen estas dos dimensiones creando una matriz de 2x2:

TABLE 1 Analysis of organizational communities

	Spatial differentiation	
	No	Yes
Functional complementarity		
No	I: Organizational demography	III: Concentration and agglomeration
Yes	II: Interorganizational relations	IV: Residential communities

Donde ‘diferenciación espacial’ se refiere a si el investigador consideró distancia o ubicación de manera teórica dentro del estudio; y ‘complementariedad funcional’ muestra si el estudio considera factores exógenos que describen la variabilidad de estructuras de productos o mercados.

Desarrollo del tema:

I: Demografía Organizacional: Poblaciones individuales en sus hábitats.

“Dentro de este grupo se encuentran los estudios que examinan colecciones de organizaciones que tienen algo en común pero no prestan atención a las relaciones de interdependencia entre sus miembros y se distingue de los otros tres grupos, en que trata a las organizaciones como entidades homogéneas que fijan límites en la población indicando claramente cuáles organizaciones pertenecen y cuáles no a la población”, el mejor ejemplo de este enfoque es la investigación que usa métodos demográficos para examinar poblaciones de organizaciones.

La base teórica de la mayoría de trabajos sobre poblaciones individuales es la teoría de la selección de dependencia de densidad, cuya idea principal es que dos procesos son inducidos por la densidad poblacional: legitimación y competencia (Hannan & Freeman, 1987, 19889). En el primero si la legitimación crece, las tasas de fundación de organizaciones crece y la población crece, en el segundo, a competencia crece y la población disminuye.

Sin embargo, en los últimos años, los investigadores han relajado el supuesto de homogeneidad entre organizaciones reconociendo que no todas tienen el mismo nivel de influencia sobre las otras, y han empezado a estudiar la estructura interna de las poblaciones organizacionales, concluyendo que las poblaciones individuales frecuentemente son vistas como comunidades organizacionales dentro de las cuales distintas clases de organizaciones ocupan distintas ubicaciones en espacios tanto geográficos como sociales.

II: Relaciones Inter-organizacionales: Comunidades como redes de interdependencias funcionales.

En este grupo los estudios diferencian las poblaciones con múltiples organizaciones dependiendo de sus funciones y las interdependencias que estas generan. En estos análisis, el carácter unitario de las comunidades se infiere de patrones de interdependencia entre actores organizacionales.

Se plantean 6 ‘campos’ a través de los cuales se diferencian las organizaciones.

El primero, los conforman los participantes humanos (y sus características socio-demográficas), considerados como recursos críticos que diferencian a las organizaciones y sirven como base para la competencia. El segundo campo es la tecnología. El tercero, el campo de la ideología, donde ente más parecida sea entre organizaciones menor es la probabilidad de competencia. El campo de la Identidad, definida como “patrones de asociación textual con otros símbolos reconocidos públicamente” (Ruef 2000, p.679), quien encuentra que la interdependencia de identidades también genera efectos mutualistas en organizaciones con identidades similares. El quinto campo, es la estructura de la comunidad según el mercado, donde la idea central es que los procesos competitivos permiten a los ganadores elegir las partes más ventajosas del mercado y de recursos. Y el último, el campo que analiza las estructuras de las comunidades y sus vínculos inter-organizacionales.

III: Concentración y aglomeración: Campo geográfico

En este tercer grupo, los estudios identifican a las comunidades a través de la ubicación de las organizaciones, respecto al grado de proximidad física; pues se considera que esta proximidad facilita la interacción social e incrementa la competencia por recursos. También se observa como las condiciones locales aceleran o desaceleran tasas vitales de las organizaciones.

Se recorren dos líneas de investigación; la primera, ‘Interdependencia desde la ubicación geográfica’, sugiere que las relaciones de interdependencia tienden a ser más fuertes entre organizaciones ubicadas en un espacio geográfico. La segunda, ‘Interdependencia a través de fronteras geográficas’, examina interdependencia espacial entre organizaciones situadas en diferentes localidades.

IV: Comunidades residenciales: Sistemas sociales geográficamente delimitados

Los estudios de este grupo, también enfatizan en la importancia de la ubicación geográfica pero consideran las interacciones entre distintas poblaciones organizacionales. En esta área se analizan tres líneas: La primera, ‘Las relaciones inter-organizacionales dentro de comunidades residenciales’, que examina patrones de interacción entre poblaciones de organizaciones y muestra cómo su desarrollo depende en parte de los vínculos que tengan entre sí. La segunda línea ‘Organizaciones y la organización social de comunidades residenciales’, estudian cómo las organizaciones influyen y son influenciadas por la organización social de su comunidad. Y la tercera línea ‘Estructura de la comunidad residencial’, investiga el impacto de la composición de la población presente en diferentes localidades sobre los resultados de una comunidad.

Conclusiones:

Como ya se dijo, el propósito de este trabajo fue reunir y organizar boyante literatura sobre organizaciones, localización, espacio y contexto social; esto, yuxtaponiendo las dos dimensiones antes mencionadas ‘diferenciación espacial’ y ‘complementariedad funcional’. Los autores reconocen que estas consideraciones son importantes en sí mismas, dado que los problemas que enfrentan las organizaciones se vuelven más sobresalientes a medida que los canales de riesgo y oportunidades se abren o cierran, y reconocen que estas cuestiones prometen unir la investigación organizacional con otras áreas de

investigación académica como la sociología política, investigaciones sobre estratificación, estudios étnicos, y economía, estudian fenómenos que tiene relaciones recíprocas con organizaciones.

El análisis de comunidades ofrece sitios relativamente convenientes para programas de investigación más amplios en parte porque dos de las áreas de investigación más prometedoras –el campo neo-institucional y el análisis de redes sociales-, son estudiados típicamente en contextos localizados. Finalmente, los datos para el análisis de comunidades y organizaciones está disponible, lo que lo que permite comparar la dinámica de las organizaciones a lo largo de interesantes e importantes sets de circunstancias, permitiendo usar modelos de corte transversal o series de tiempo. Preguntas como si ¿los hallazgos de Podolny et al. (1995) son realmente impulsados por organizaciones que sufren las consecuencias de ocupar un nicho lleno pero no se benefician de ubicación física? ¿Significa esto que sus resultados están condicionados al grado de dispersión geográfica de una industria? Los autores creen que estas preguntas ofrecen interesante y emocionante direcciones para expandir los estudios.

4. Nombre del autor: Oertel, Simon; Walgenbach, Peter

Nombre del trabajo: How the Organizational Ecology Approach can enrich Business Research on Small and Medium-Sized Enterprises – Three Areas for Future Research

Fecha de publicación: 2009

Nombre de la revista o journal: *Journal Schmalenbach Business Review, LMU Munich School of Management*, Vol, 61, No.3, pp.250-269.

Objetivo del trabajo:

Siguiendo los paradigmas básicos de la Ecología Organizacional, los autores proponen tres nuevos campos para avanzar con la investigación, que tienen relevancia para la administración de negocios y la dirección. 1) para entender mejor el ciclo de vida de la organizaciones, la influencia de los cambios fundamentales en la estructura de la organización sobre sus probabilidades de supervivencia; 2) se propone investigar el efecto de la densidad poblacional de las organizaciones y de su tamaño, sobre la expectativa de vida de las organizaciones recién fundadas; y 3) dada la fuerte influencia que tiene la *legitimación* en la probabilidad de supervivencia de las organizaciones, los autores proponen enfocarse en los diferentes grados de influencia que la legitimación tiene en esta probabilidad.

Desarrollo del tema:

El trabajo parte de un reconocimiento a la gran importancia que ha adquirido la Ecología Organizacional en las últimas décadas como mecanismo de análisis de las organizaciones en el campo de la administración y dirección de negocios, así como de entendimiento de la dinámica evolutiva de las poblaciones organizacionales en el tiempo. Por esta razón se hace un breve pero completo recorrido por los conceptos básicos sobre la Teoría de la Ecología Organizacional, para pasar así poder pasar más cómodamente a explicar los tres nuevos caminos de investigación propuestos.

Para la primera propuesta -relacionada con la estructura de la organización-, se discute el efecto que tiene la salida de socios en el riesgo de muerte de las organizaciones. Se usa específicamente la salida de socios más que el efecto de la salida del CEO o el efecto de cambios en el *core* de la empresa, porque el enfoque de este trabajo es hacia las PYMES, y porque en general la mayoría de empresas en cualquier economía siempre serán de este tipo más que el tipo de empresas grandes.

Los socios de una PYME son generalmente tanto inversionistas como acreedores de deuda, y ocupan posiciones altas dentro de la gerencia, lo que incrementa su importancia e influencia dentro de la

organización. También es usual que los socios de este tipo de organizaciones hayan estado participando desde la fundación, lo que los convierte en factores determinantes de la probabilidad de éxito o fracaso de su empresa. La salida de un socio incrementa el riesgo de muerte de la organización; sin embargo, este riesgo puede disminuir con el incremento del tamaño de la misma o de su número de socios; pero puede aumentar con el tiempo después de pasar la etapa de adolescencia debido a que en ese momento los costos de alterar la *inercia estructural* que ha adquirido la organización pueden ser muy altos.

En la segunda propuesta de investigación, los autores examinan el efecto de la densidad poblacional como condición inicial al momento de la fundación, y cómo el tamaño de una organización influencia este efecto. Los autores discuten que si bien la *dependencia de densidad organizacional* ha sido uno de los temas más estudiados, éste sólo se ha enfocado en poblaciones de organizaciones que ya están establecidas y no se ha aplicado a nuevas poblaciones en las que el crecimiento inicial de densidad aumenta sus probabilidades de supervivencia dado el crecimiento en legitimación.

Los autores, acorde con otros estudios, argumentan que existen tres razones principales por las que la densidad puede afectar el tiempo de vida de una organización. La primera, una baja densidad podría implicar una baja intensidad en la competencia, lo que incrementa la posibilidad de sobrevivir. La segunda razón plantea que una alta densidad lleva a una situación de escasez de recursos lo que implica una amenaza para la organización. Y la tercera razón dice que cuando una organización entra a una población desarrollada y con una alta densidad, tiene más dificultades en ponerse al día con las organizaciones ya establecidas que bajo otro escenario.

Por esta razón, los autores sugieren dirigirse a las organizaciones que entran a una población (que son nuevas en la población), más que a las tasas de fundación de las poblaciones organizacionales en general; y plantean: i) la expectativa de vida de una organización acabada de fundar generalmente disminuye con incrementos en la densidad poblacional; ii) también disminuye con una creciente densidad de grandes organizaciones; iii) la expectativa de vida disminuye con una creciente densidad de organizaciones establecidas con el mismo o similar tamaño de las organizaciones recién fundadas; y finalmente, iv) la intensidad del efecto de densidad aumenta con un creciente grado de homogeneidad de los productos de las organizaciones dentro de una población.

Finalmente, con referencia a la tercera propuesta, se estudia cómo la reputación y la legitimación influyen las tasas de supervivencia de las organizaciones. Se argumenta que una forma organizacional con un alto grado de legitimación y de reputación al momento de ser fundada, incrementa el tiempo en que ésta estará en la etapa de 'adolescencia' y disminuye el riesgo de muerte de la misma. Sin embargo, uno de los mayores problemas de estudiar la legitimación, es cómo medirla, los autores en este caso se centran en efecto de los diferentes grados de legitimación sociopolítica en la supervivencia de las organizaciones más que en la manera de medir efectivamente esta legitimación.

Posterior a esto los autores se enfocan en el efecto moderador de la legitimación en los diferentes escenarios de mortalidad: la responsabilidad de la novedad (*liability of newness*), la responsabilidad del tamaño (*liability of size*) y la responsabilidad de la forma legal (*liability of legal form*). Encuentran que las posibilidades de sobrevivir se incrementan con un creciente grado de legitimidad; y que un alto grado de legitimidad incrementa el período de adolescencia de las organizaciones recién creadas; también encuentran que la responsabilidad del tamaño así como la responsabilidad de la forma legal afectan a las organizaciones con altos grados de legitimidad y reputación más que a las que tienen menores grados.

Conclusiones:

Estas tres propuestas podrían asistir a los emprendedores en la tarea de determinar las posibilidades de éxito de las organizaciones recién fundadas, y así también, este trabajo podría servir como marco

conceptual para próximas investigaciones y para plantear propuestas a partir de las cuales los investigadores puedan formular sus propias hipótesis y dependiendo de la disponibilidad de datos plantear distintas metodologías.

Relaciones Inter-organizacionales

5. Nombre del autor: Amburgey, Terry; Miner, Anne; Stearns Timothy

Nombre del trabajo: Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields

Fecha de publicación: 1990

Nombre de la revista o journal: *Administrative Science Quarterly*, vol. 5, No. 35, pp. 689-713.

Objetivos de Trabajo:

Este trabajo examina la evidencia que existe con respecto a la existencia de *buffers organizacionales* (amortiguadores de choques), que aíslan a la organización de un entorno turbulento; y la presencia de escudos transformacionales, encargados de aislar a la organización del riesgo de falla debido a transformaciones. Los autores proponen que los vínculos interorganizacionales pueden proteger a las organizaciones de posibles fallos, afectar la probabilidad de transformación de la organización para que ésta se acreciente, y modificar el efecto de la transformación organizacional sobre la posibilidad de fallo de la organización.

Esto se hace a través del caso de la industria finlandesa de periódicos, tomando las 1000 empresas más representativas en los últimos 200 años y observando si efectivamente sucede lo antes mencionado, y esto cómo afecta la dinámica de las poblaciones organizacionales.

Desarrollo del Trabajo:

Los autores parten del planteamiento que sugiere que la presencia de vínculos interorganizacionales, afecta significativamente los patrones de transformación organizacional y de fallo o fracaso organizacional, y por ende, afecta las dinámicas poblacionales; para luego estudiar de qué manera estos dos patrones difieren para empresas con y sin vínculos interorganizacionales, y luego, examinar evidencia de la existencia de dos fenómenos que pueden afectar la dinámica de los cambios en la población: buffers de recursos y escudos transformacionales.

Se propone que los vínculos interorganizacionales pueden servir como *buffers de recursos* a las organizaciones, en cuanto a que esa alianza entre organizaciones -ya sea a través de acuerdos interorganizacionales o de apoyo del gobierno, asistencia de las élites sociales o públicas, etc.- puede proveer recursos tangibles como dinero, personal, maquinaria, información, tecnología, y en general bienes materiales; también existen los buffers institucionales, que protegen a través de la legitimidad de la organización frente a las demás organizaciones.

Del mismo modo, los autores proponen que las organizaciones protegidas por *escudos transformacionales* deberían lograr los cambios en sus empresas con menor riesgo de fracaso, pues la presencia de vínculos organizacionales se ve asociada a la disminución en las tasas de mortalidad de las organizaciones, así como a la probabilidad de transformación de las mismas. Cuando una organización tiene buffers de recursos es menos probable que cambie dada la 'protección' que éstos le proporcionan, a pesar de que los

cambios representen o no modificaciones para adaptarse a características o cambios en el entorno debido a choques exógenos, estas modificaciones pueden ser simplemente acciones de iniciativa proactivas.

Adicional a las hipótesis sobre cómo los vínculos interorganizacionales afectan las probabilidades de fallo y transformación, se busca responder a la pregunta sobre cuál es el impacto de aquellos cambios planteados anteriormente, punto en el que surgen dos hipótesis: la *teoría de juegos*, plantea que las organizaciones que no realizan algunos cambios ‘adaptativos’ generalmente no logran sobrevivir en el largo plazo; la *teoría de la inercia estructural*, postula que las organizaciones que realizan cambios fundamentales (a sus actividades core) se ven enfrentadas a mayores riesgos de fracaso, dadas las disrupciones y variabilidad que esto produce.

Finalmente, se discuten las formas y variedad de mecanismos, a través de los cuales las relaciones interorganizacionales modifican los efectos de las transformaciones y los fallos, pues los resultados se muestran contradictorios y opuestos. Los estudios mostraban que los efectos directos de los cambios producían distintos efectos, en algunos casos reducían el riesgo de fracaso y en otros lo aumentaban, esto quizás debido a que diferentes tipos de cambios pueden llevar a diferentes resultados. Así pues, en efecto las relaciones interorganizacionales modifican los efectos de los cambios de las organizaciones sobre las probabilidades de fracaso y transformación, pero dejan abierta la pregunta sobre si son los vínculos o la ausencia de éstos lo que funciona como escudo.

Conclusiones:

Los resultados del estudio apoyan las predicciones sobre el efecto de *buffer* o amortiguador que tiene las relaciones interorganizacionales sobre las tasa de fracaso de las organizaciones, incluso en periodos de choques exógenos. También se reconoce que este efecto es de gran impacto dentro de las poblaciones estudiadas, estos vínculos interorganizacionales tienen mayor impacto en la probabilidad de visa que muchas de las características típicas que estudian los ecologistas organizacionales como la estrategia o la tenencia de recursos.

De igual forma las relaciones interorganizacionales también afectan sistemáticamente las tasas de transformación de las organizaciones, encontrando que incrementan tanto los cambios únicos como los múltiples incluso durante los periodos de relativa estabilidad, lo que se opone al supuesto que plantea que las organizaciones solo cambian ante amenazas del entorno y abre la posibilidad de *cambios proactivos*, de una búsqueda de ‘holgura’ en los cambios organizacionales (*slack search*), anticipándose tanto a amenazas como a oportunidades en el entorno o incluso cambios propositivos que no tengan que ver para nada con el entorno.

Ver Punctuational models of population change

6. Nombre del autor: Oliver, Christine

Nombre del trabajo: Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions

Fecha de publicación: 1990

Nombre de la revista o journal: *Academy of Management Review*, vol. 5, No. 2, pp. 241-265.

Objetivos de Trabajo:

Este artículo integra la literatura existente sobre relaciones inter-organizacionales (RIO), en seis determinantes generales de la formación de seis diferentes tipos de relaciones inter-organizacionales, y

propone hipótesis para futuras investigaciones que especifican las condiciones bajo las cuales cada determinante tendrá mayor probabilidad de predecir diferentes tipos de relaciones, así como también muestra hasta qué punto estos determinantes se pueden generalizar y provee un marco para la comparación de las diferentes ‘predicciones’.

Desarrollo del Trabajo:

El trabajo empieza con una explicación detallada de los seis determinantes que mejor explican por qué las organizaciones deciden entrar a formar parte de una ‘relación inter-organizacional’, aquellos que son los de mayor relevancia en la literatura sobre relaciones inter-organizacionales desde 1960; necesidad, asimetría, reciprocidad, eficiencia, estabilidad y legitimidad, son los seis determinantes, y aunque individualmente son causas separadas y suficientes que generan RIO, pueden interactuar u ocurrir al mismo tiempo, eventualidad que posteriormente también trata el autor.

Para esto el autor parte de dos supuesto, las organizaciones toman decisiones sobre las relaciones que van a crear de manera consciente –a pesar de las teorías ecológicas y de modelos de elección aleatoria que plantean lo contrario-, y los determinantes explican por qué estas decisiones se toman desde la alta dirección a pesar de que quizás después la relación se efectúe a niveles más bajos de la jerarquía, entre dos subunidades o dos individuos.

Posterior a esto, ya definidos y analizados los determinantes, el autor pasa a estudiar los diferentes tipos de relaciones que éstos pueden generar: asociaciones comerciales, federaciones de agencias voluntarias, *joint ventures*, dispositivos de seguridad corporativos-financieros, programas conjuntos y vínculos agencia-patrocinador. Las tres primeras son relaciones voluntarias generalmente del sector privado, que caen entre los extremos de las fusiones y los mercados de libre competencia. Las tres últimas son relaciones del sector de servicios entre agencias y proveedores de recursos o patrocinadores, que se ubican entre los extremos de la integración inter-agencias obligatoria y la autonomía de las mismas.

A partir de esto se hace una tabla con ejemplos de los seis tipos de relaciones inter-organizacionales y otra de las condiciones a partir de las cuales se generan estas relaciones dependiendo de cada determinante, como por ejemplo determinadas leyes o mandatos, amenazas o restricciones externas, compatibilidad entre participantes, costo-beneficio de la relación, incertidumbre y riesgo en el entorno, desaprobación institucional o indiferencia.

Conclusiones:

Las condiciones encontradas sugieren que los determinantes necesidad, asimetría, estabilidad y legitimidad están formados primordialmente por factores externos; la contingencia está influenciado por factores internos y el costo de la relación como tal, y la reciprocidad está afectada por propiedades comparativas o relativas de los participantes y su grado de congruencia con los demás.

Las investigaciones futuras deberían enfocarse en las condiciones que apoyan y facilitan la formación de RIO, ampliando lo ya estudiado en la segunda tabla de este estudio. También se debería hacer la distinción ente determinantes que pueden generalizarse y aquellos que son específicos para cierta RIO. Finalmente, para lograr una teoría sobre las ‘relaciones inter-organizacionales’ que pueda generalizarse, el autor propone que los investigadores debe ahondar en a) examinar la convergencia entre los diferentes determinantes, b) proceder de manera ‘acumulativa’ sobre la base de la literatura existente y c) evaluar la generalización de los resultados dentro de un rango de diferentes tipos de RIO y diferentes escenarios.

7. **Nombre del autor:** Mizruchi, Mark S., Galaskiewicz, Joseph
Nombre del trabajo: Networks of Interorganizational Relations
Fecha de publicación: 1993
Nombre de la revista o journal : *Sociological Methods & Research* Vol. 22, No.1, pp. 46-70.

Objetivo del Trabajo:

El análisis de redes o 'Network' ha sido constantemente usado en el estudio de las relaciones interorganizacionales. Este artículo revisa la literatura de los últimos 15 años y la organiza en tres tradiciones teóricas: El *modelos de dependencia de recursos* (MDR), el *marco de clases sociales*, y el *modelo institucional*. Existe evidencia de que los métodos de 'network' han permitido a los investigadores describir fenómenos como los campos interorganizacionales que anteriormente eran inasequibles. También se ha visto cómo las redes sociales o 'Social networks' ayudan a explicar la formación de lazos interorganizacionales y cómo las relaciones interorganizacionales, conceptualizadas como redes sociales, pueden explicar tanto el poder organizacional así como las estrategias que los tomadores de decisiones persiguen.

Desarrollo del Trabajo:

Los autores inician con la labor de describir cada una de las tradiciones teóricas; el principio básico del *modelo de dependencia de recursos* es que las organizaciones operan en entornos turbulentos y con incertidumbre, sobre los que intentan tener control. Como los recursos críticos son a menudo controlados por otras organizaciones, éstas tienen que encontrar formas de asegurar un flujo suave y predecible de recursos por parte de las otras organizaciones. Este modelo recibió su primer 'tratamiento inter-organizacional' en una colección de artículos editados por Zald (1970) y un manejo más integral en Pfeffer & Salancik (1978).

El *marco de clases sociales* por su parte, argumenta que los vínculos entre actores de corporaciones dominantes tienen raíces tanto sociales como económicas. Los vínculos entre corporaciones o firmas, fundaciones, universidades, clubes campestres, 'hacedores de política', y agencias del gobierno son vistas como si tuvieran más que ver con asegurar el dominio de la clase alta/capitalistas que con ayudar a satisfacer la necesidad de recursos. Domhoff (1967), y Zeitlin (1974), fueron los primeros en trabajar los vínculos en el sector institucional. Mintz & Schwartz (1985), Scott (1979, 1987) estaban más interesados en las organizaciones sociales de la economía dentro del marco de clases sociales.

Finalmente, el *modelo institucional*, plantea que las instituciones no tienen la rienda suelta para conseguir recursos, más bien, deben comportarse de acuerdo con las leyes y tradiciones de sus sociedades. A medida que los sistemas culturales se vuelven más complejos y permean las barreras de la subcultura organizacional, los tomadores de decisiones se ven forzados a adaptarse de acuerdo a esas tendencias culturales, así vayan en desacuerdo a las necesidades de recursos o los intereses de los gerentes de las organizaciones. El artículo de DiMaggio & Powell (1983) fue el primero sobre el marco institucional que se enfocó en el campo de las relaciones interorganizacionales, ver también Carroll, Golstein, Gynes (1988). El análisis de las relaciones entre individuos de diferentes organizaciones también ayudó a explicar por qué las organizaciones terminaban pareciéndose y comportándose de manera similar, DiMaggio & Powell, Galaskiewicz & Wasserman (1989).

Posterior a estas descripciones los autores discuten que a pesar de sus diferencias, las tres posturas tienen muchos elementos que se superponen. Podría argumentarse que las relaciones entre corporaciones y agencias culturales, educativas y gubernamentales, son esfuerzo por influenciar las definiciones sociales bajo las que operan las organizaciones, posición consistente con los modelos de clase social e instituciones.

Los investigadores han usado diferentes métodos para describir las estructuras globales de las redes/networks. *Técnicas de relación*, enfocados en lazos directos entre actores y la identificación de conexiones entre organizaciones usando las técnicas gráficas-teóricas; y *técnicas de posición* enfocadas en lazos con terceros y en la identificación de actores 'estructuralmente equivalentes' es decir, que tienen relaciones idénticas con otros miembros.

Por último Mizruchi y Galaskiewicz, hablan sobre el surgimiento de los Networks interorganizacionales. Laumann, Galaskiewicz & Mrsden (1978) criticaron la literatura sobre las relaciones interorganizacionales por ignorar los factores que llevaban a la creación de redes globales. Y así, al analizar la posición de los lazos inter-firma en la economía, muchos estudios plantean la hipótesis de que las firmas con altos niveles de dependencia en financiación externa tiene más probabilidad de tener representantes de entidades financieras dentro de la junta, por lo que se analizan los networks entre personas y relaciones interorganizacionales cooperativas; para luego analizar los efectos de las posiciones de los networks dentro del comportamiento y la estrategia organizacional, por lo que se estudian los networks como determinantes del poder, los networks como determinantes del desempeño organizacional, como determinantes de la estrategia corporativa y de la participación en actividades no-económicas.

Conclusiones:

El análisis de redes ha tenido un creciente impacto en el campo de las relaciones interorganizacionales, contribuyendo a la investigación dentro de los modelos de dependencia de recursos, clases sociales e instituciones. Este acercamiento ha permitido entender las formas en las que la toma de decisiones organizacionales funciona, integrada a las estructuras sociales, tanto a nivel interpersonal como a nivel inter-organizacional.

Finalmente, se debe considerar que el análisis de redes se ha incrustado también en el modelo de 'Ecología de Poblaciones' (population ecology). Quienes primero hablaron de esto fueron **Aldrich** (1982) y **McPherson** (1983).

8. Nombre del autor: Grandori, Anna; Soda, Giuseppe

Nombre del trabajo: Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms

Fecha de publicación: 1995

Nombre de la revista o journal: *Organization Studies*, Vol, 2, No. 2, pp.183-214.

Objetivo del Trabajo:

Este trabajo revisa y organiza la vasta literatura hasta el momento publicada (1995) acerca de las redes o 'networks' entre firmas (inter-firma), con el objetivo de evaluar las formas más importantes de redes, los mecanismos que las soportan, y las variables principales que han demostrado influenciar el surgimiento de redes y su transformación. Puede ser útil para un amplio rango de formas de redes y de mecanismos

Esto se hace a través de una revisión de literatura que abarca un considerable número de aproximaciones a lo largo de las ciencias sociales, por lo que el paper puede ser usado como un estado del arte tipológico sobre las *redes inter-firma*, y como una base para desarrollar hipótesis sobre la relación que existe entre los antecedentes de las redes y las formas que toman.

Desarrollo del Trabajo:

Los autores parten de la definición de Fombrun (1982) sobre 'Red', que plantea que es un conjunto de nodos y relaciones que los conecta. Sin embargo, los autores en el trabajo están interesados en las redes como 'modos de organizar las actividades económicas a través de la coordinación y cooperación inter-firmas', una definición más operacional y balanceada que reconozca las siguientes dos propiedades: i) La red inter-firma es un modo de regular la interdependencia entre firmas, más que una forma de agregar estas interdependencias en una sola firma, ii) Los atributos de una red no necesariamente deben mediar respecto a los atributos de las firmas y el mercado, pero no deben ser únicos ya que se que tienen diferentes mezclas e intensidades tanto en las firmas como en el mercado.

Posterior a esto, se hace una revisión a partir de las diferentes aproximaciones que se han hecho al tema de las 'redes' como la economía industrial, la teoría de las organizaciones, la sociología, entre otras, creando un marco tipológico centrado en tres elementos fundamentales acerca de las redes: los antecedentes de las principales variables que afectan las redes, los principales mecanismos de coordinación organizacional y las principales formas de redes.

Respecto a los antecedentes, existe el enfoque económico, el enfoque histórico, el organizacional, el enfoque de negociación, el neo-institucional y el enfoque radical o de estudios Marxistas. Bajo el enfoque económico, las variables que se han utilizado para mostrar la eficiencia de las redes inter-firmas son diversas clases de costos de producción: economías de escala, scope y economías de especialización y experiencia. El enfoque histórico se ha concentrado en el papel de la tecnología, los costos relacionados y los problemas de aprendizaje que ocurren en la formación de redes inter-firmas.

El enfoque organizacional, el más utilizado actualmente, ha adicionado a las explicaciones del éxito de las redes inter-firmas, la reducción de los costos de gobernanza, aportando así más razones para validar que las redes inter-firmas son un híbrido óptimo en vez de ser solo relaciones transitorias. Algunas de las variables más relevantes en predecir la formación de redes inter-firmas bajo este enfoque son la incertidumbre del mercado, la frecuencia transaccional, la especificidad del capital, la mensurabilidad del desempeño y las formas de control. Otras variables relevantes en los estudios organizacionales son el nivel de diferenciación entre las unidades a ser coordinadas, la intensidad de la interdependencia inter-firmas, el número de unidades a ser coordinadas, la complejidad de las actividades interdependientes y la flexibilidad de las redes.

El enfoque de negociación ha resaltado la estructura de juegos como la variable que predice tanto la formación como de la forma que adopta la red, además de afirmar que no son suficientes la producción y transacción costo-eficientes para predecir y explicar las redes inter-firmas, sino que también son necesarios otros criterios como la eficiencia Pareto y la equidad de los arreglos entre las partes. Bajo el enfoque neo-institucionalista usa el concepto de dependencia como instrumento central pero agrega la importancia de la legitimidad, sosteniendo que cualquier forma de asociación busca establecer legitimidad frente a los otros, lo que quiere decir que las firmas se legitiman recíprocamente al pertenecer a ciertas redes. El enfoque radical se ha especializado en estudiar aquellas estrategias de redes y comportamientos que bajo ninguna justificación de eficiencia y efectividad, las cuales han sido calificadas como instrumentos de dominación y reproducción de élites.

En cuanto a los mecanismos para la creación de redes, los autores exponen los mecanismos de coordinación organizacional mas mencionados en la literatura sobre redes inter-firmas. La comunicación, la toma de decisiones y la negociación, son mecanismos presentes en todas las redes inter-firmas, siendo los menos costosos e incluso pueden llegar a ser los únicos mecanismos. La coordinación social y el control son otros mecanismos que deben ser tomados en cuenta dado que las normas de grupo, la reputación y el control entre iguales son fundamentales en las redes. La integración y los puntos de unión son claves para generar el diseño de las redes organizacionales, así como la generación de un staff común se vuelve necesario cuando el número de firmas cooperantes es alto o el objeto de la cooperación es muy

amplio. La jerarquía y las relaciones de autoridad deben combinarse con otro tipo de relación horizontal y de trabajo en grupo, para asegurar la eficiencia de la red.

La mayoría de las redes inter-firmas utilizan sistemas de control y planeación basados en resultados y en cuanto al sistema de incentivos, uno de los más comunes para darle solidez a las relaciones en la red es el de establecer Derechos de Propiedad. En cuanto a los sistemas de selección, los autores plantean que entre más amplio sea el foco de la cooperación, más estricto debe ser las reglas de acceso a la red, para asegurar en parte el éxito de la misma. Si bien esto es verdad, no implica que las reglas de acceso deben ser estrictamente formales; por el contrario, es común que estas reglas sean regidas por normas socio-culturales. La tecnología de información juega un papel fundamental en las redes inter-firmas puesto que reduce los costos de comunicación y porque pueden ser utilizadas como único mecanismo de coordinación. Es posible que algunas redes requieran del apoyo del público o de otros agentes (como entidades del gobierno) que puedan respaldar su labor. Por último, los autores mencionan la confianza no como un mecanismo más, sino como un resultado natural de la relación emergente, fundamental para otorgarle solidez a la red.

Por último, los autores exponen las formas de redes inter-firmas, clasificándolas en tres grupos: redes sociales, redes burocráticas y redes de propiedad, de acuerdo a la combinación de los mecanismos anteriormente expuestos. Las redes sociales son aquellas que no están formalizadas por acuerdo alguno y no necesariamente debe estar basada en la paridad. Dentro de este grupo existen redes simétricas y redes asimétricas, en donde la primera se basa en que los miembros de la red cuenten con redes personales en común, lo que facilita la confianza entre ellos, puede ser utilizado como un mecanismo de control. Las redes asimétricas coordinan vertical o transaccionalmente la interdependencia entre firmas, lo que significa que las firmas estarán siempre conectadas a través de contratos, que no especifican la forma o las condiciones de la red, sino las especificaciones del producto o servicio que se produce conjuntamente.

Otra forma dentro de las llamadas redes sociales es 'Putting-out' donde una firma genera la materia prima y conserva los derechos de propiedad sobre la transformación que esta tenga en manos de la otra firma. Una tercera forma dentro de las redes sociales es el sub-contrato, donde una firma contratante delega ciertas actividades a sub-contratistas especializados. El segundo grupo, las redes burocráticas, son aquellas que están formalizadas bajo acuerdos contractuales, en donde se especifica, la relación organizacional y las especificaciones del bien o servicio a producir. El nivel de formalización es variable y nunca está completamente definido, por lo que son complementados por redes sociales. Dentro de este grupo existen dos categorías: coordinación simétrica y coordinación asimétrica. En la primera categoría encontramos las asociaciones de comercio, los carteles, las federaciones y los consorcios. Dentro de la categoría de coordinación asimétrica se encuentran las franquicias, las redes de agencias y las licencias. El último grupo, redes de propiedad, se refiere a una forma más burocratizada de las redes formales, basado en derechos de propiedad. Las formas más conocidas dentro de este grupo son los 'Joint Venture' y los 'Capital Venture'.

Conclusiones:

Luego de realizar la revisión de literatura acerca de las redes inter-firma, los autores proponen los elementos básicos a tener en cuenta en futuras investigaciones referentes al tema, para así poder realizar una clasificación sistemática de la información. Resaltan la importancia de tres elementos: la identificación de los antecedentes mas importantes en la formación de redes, el resumen de los mecanismos de coordinación organizacional claves para la regulación y el mantenimiento de las redes inter-firmas y el análisis de las diferentes formas de redes de acuerdo con su combinación particular de mecanismos.

Los autores plantean su investigación como marco para el desarrollo de modelos comparativos verificables, área de estudio donde encuentran un vacío de literatura, además de exponer la misma como una herramienta de verificación del estado del arte en este tema.

Mutualismo, Alianzas y Cooperación

9. Nombre del autor: Udo H. Staber

Nombre del trabajo: Organizational Interdependence and Organizational Mortality in the Cooperative Sector: A Community Ecology Perspective

Fecha de publicación: 1992

Nombre de la revista o journal: *Human Relations*, Vol. 45, No. 11, pp. 1191-1212

Objetivos del Trabajo:

El objetivo de este trabajo es examinar, desde la perspectiva de la “ecología de comunidades” las consecuencias de las interdependencias entre organizaciones de sectores cooperativos para su supervivencia, pues si bien se asume que las relaciones entre cooperativas se basan en ayuda mutua y cooperación, poco se sabe empíricamente sobre hasta qué punto el sector cooperativo realmente constituye una comunidad homogénea de organizaciones con comportamientos mutualistas que evolucionan a tasas similares y responden de forma similar a restricciones y oportunidades en común.

Desarrollo del Trabajo:

Inicialmente en el trabajo se reconoce al sector cooperativo como una comunidad dinámica donde se pueden reconocer diferentes tipos de organizaciones. Desde la perspectiva ecológica, las poblaciones cooperativas constituyen una comunidad si comparten modelaciones y material de replicación similares. El concepto de Melmyk (1986) de ‘villas o *clusters* cooperativos’ por ejemplo, reflejaba un set de ideales, conocimientos y experiencias comunes, enmarcadas en ciertos códigos de conducta compartidos por todas las formas de cooperativas.

Hannan y Freeman (1989) plantean que las investigaciones de la época tienden a aceptar que la forma organizacional que da el carácter de unidad a una población organizacional, puede ser inferida de la estructura formal y el orden normativo de la organización. La tarea es definir las propiedades que dan este “carácter de unidad” a la población en el sentido en que todos los miembros son afectados de forma similar por los cambios en el entorno.

El sector cooperativo en particular incluye varias formas organizacionales con diversas estrategias y estructuras. Las principales son: las cooperativas de trabajadores, las cooperativas de mercadeo que velan por el poder de negociación de sus miembros, las cooperativas del consumidor que trabajan por maximizar el poder adquisitivo y los derechos de toma de decisiones y las uniones de crédito, que son cooperativas locales que proveen servicios financieros a sus miembros.

Del mismo modo Di Maggio y Powell (1985) distinguen tres tendencias institucionales que conducen a tendencias isomórficas. El isomorfismo coercitivo, dado por los requisitos que el gobierno impone a las cooperativas, el isomorfismo mimético, que se da a través de las facilidades de educación y aprendizaje que se le presta a las cooperativas, y el isomorfismo normativo dado por el esfuerzo de las cooperativas por desarrollar definiciones, restricciones y problemas de forma homogénea.

Posterior a esto, los autores analizan los comportamientos tanto mutualistas como competitivos dentro de las cooperativas, pues algunas veces se observa que las cooperativas podrían incluso llegar a tener comportamientos de “mini-capitalistas” compitiendo entre ellas por recursos, por apoyo político o por legitimización social, es menor o mayor grado, dado el entorno y las presiones que éste ejerza, y dada la tendencia cambiante de los entornos, es difícil predecir qué formas organizacionales y qué tipo de relaciones sobrevivirán en el largo plazo.

Sin embargo, afirman los autores que así las cooperativas reales no sean una clase homogénea, que tengan diferencias no implica que sus poblaciones evolucionen independientes unas de otras. La pregunta empírica es sí las fuerzas mutualistas son más fuertes que las presiones competitivas al momento de determinar el diferencial de supervivencia entre las diferentes organizaciones y las tasas de mortalidad.

Desde la perspectiva de “Ecología de Comunidades” la interacción entre poblaciones de cooperativas afecta aspectos de la dinámica de la población, moldea de los recursos de los nichos, afecta patrones de coevolución o causa la formación o reemplazo de formas particulares de organizaciones. La competencia aumenta la probabilidad de fracaso de las organizaciones y en el extremo su extinción. Por otro lado, el mutualismo disminuye la probabilidad de fracaso de la organización y en el caso extremo, ninguna organización podría sobrevivir en el largo plazo sin las otras.

La “Ecología de Poblaciones” enfatiza en las interdependencias competitivas, la “Ecología de Comunidades” enfatiza en las relaciones cooperativas entre organizaciones y poblaciones de las mismas, por lo que esta perspectiva pareciera perfecta para estudiar eventos vitales en los movimientos cooperativos.

Las predicciones que derivan del razonamiento ecológico exponen que los procesos de legitimación y las relaciones mutualistas dominan en un escenario de bajos niveles de densidad y de inicios de las formas organizacionales, mientras que las presiones de competencia, dominan en altos niveles de densidad y en épocas tardías de las formas organizacionales.

El proceso que se observa en las cooperativas de las provincias marítimas de Canadá es un poco distinto, porque en los inicios se existió bastante rivalidad y tensión entre las iniciativas de cooperativas, lo que limitó su supervivencia; durante las últimas décadas de siglo XIX, se evidenciaron comportamientos de competencia y no de mutualismo y sólo hasta 1930 se empezó a ver una cooperación. A mediados del siglo, el movimiento de cooperativas finalmente se institucionalizó.

Finalmente los autores usan un modelo logit para estimar la probabilidad de disolución de una cooperativa durante un año en particular dado que la organización este efectivamente en riesgo de disolverse (Que estuviera registrada en los documentos como cancelada o inactiva).

Conclusiones:

Las investigaciones sobre la dependencia de densidad entre poblaciones y su influencia en las tasas de mortalidad no revelan patrones consistentes de mutualismo o competencia. Puede que existan diferencias sistemáticas entre poblaciones y comunidades cuya interpretación requiera una base en las descripciones históricas de las conexiones interorganizacionales actuales.

Un supuesto clave en la “Ecología Organizacional” es que las organizaciones con cierto tipo de forma organizacional son homogéneas y compiten de manera uniforme por los mismos recursos, y son intercambiables en sus efectos sobre legitimación, mutualismo y competencia dentro de la población, pero este supuesto probablemente no es sostenible empíricamente, por ejemplo, independientemente de la intensa competencia por algunos recursos la coexistencia se puede mantener porque los nichos ocupados por las cooperativas son suficientemente separados a lo largo de ciertas dimensiones.

10. Nombre del autor: Peter Smith Ring, Andrew H. van de Ven

Nombre del trabajo: Developmental Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships

Fecha de publicación: 1994

Nombre de la revista o journal: *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No.1, pp. 90-118.

Planteamientos iniciales de los Autores y Objetivo del Trabajo:

Los autores de este trabajo enfocan sus esfuerzos en estudiar los procesos de desarrollo –secuencia de eventos e interacciones entre organizaciones- de las relaciones inter-organizacionales (RIO), específicamente de la cooperación; dado que la mayoría de estudios previos se han enfocado en las condiciones antecedentes y en las propiedades estructurales de estas relaciones. Para esta tarea, introducen un marco conceptual para explicar cómo las RIOs cooperativas emergen, crecen y se disuelven en el tiempo.

Desarrollo del Trabajo:

En la primera parte del paper, se presentan los supuestos iniciales: i) existen condiciones de negocio y motivación suficientes para impulsar a dos o más organizaciones a explorar el intercambio entre ellas usando una RIO cooperativa regida por el deseo de crear un contrato relacional, ii) también se asume que efectivamente las organizaciones desean crear esta RIO cooperativa para facilitar relaciones de alto compromiso que produzcan soluciones eficientes y equitativas ante los posibles problemas que puedan surgir.

Posterior a esto, los autores introducen cuatro conceptos relevantes para el estudio del proceso de desarrollo de las RIOs cooperativas. El primer concepto es la *incertidumbre en una RIO cooperativa*, que surge ya sea por estado futuro de la naturaleza (la situación en el largo plazo) o porque las partes sean capaces de basar su relación en la confianza para contrarrestar los problemas de riesgo moral y selección adversa. En esta parte se encuentran dos visiones, la visión de riesgo del negocio basada en la confianza en la predictibilidad de las expectativas propias de una de las partes y la otra visión basada en la confianza en la buena fe de la contraparte.

El segundo concepto es la *evaluación basada en la eficiencia y la equidad*, esta para garantizar que se está realizando un trato justo entre las partes, pues la equidad generalmente es considerada como el ‘límite inferior’ de la eficiencia, y de igual manera se asume que las organizaciones siempre estarán motivadas a buscar tan la eficiencia como la equidad para mantener el intercambio y mantener su reputación incluso en condiciones de incertidumbre.

El tercer concepto, *resolución interna de disputas*, es importante dado que en el momento en que las organizaciones se ven obligadas a recurrir a instancias legales para garantizar la rectitud de la relación, y no llegan a esto a través de la confianza, generalmente se llega a la terminación de la relación. Finalmente, el cuarto concepto, *la importancia de las relaciones de rol*, es relevante dado que tanto los roles como las expectativas de rol de las distintas partes, hacen parte del contexto de interacciones sociales, particularmente cuando ocurren dentro de o a lo largo de las jerarquías organizacionales.

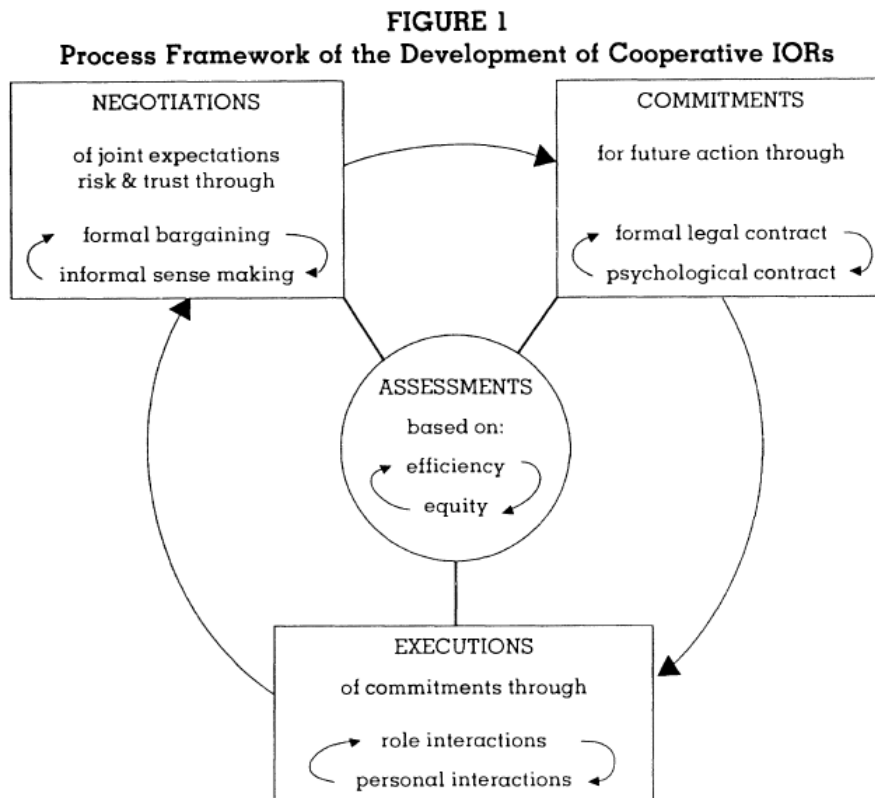
Finalmente, los autores usan estos conceptos para desarrollar un conjunto de proposiciones que explican cómo las RIOs cooperativas emergen, crecen y se disuelven en el tiempo. En cuanto al *surgimiento de las RIO cooperativas*, se propone que ‘El establecer un entendimiento congruente de la identidad de cada una de las partes aumenta la probabilidad de concluir las negociaciones en la creación de una RIO cooperativa; es una condición necesario (más no suficiente) para comprometerse y entrar en una RIO

cooperativa'. DE igual forma se propone que 'Los contratos psicológicos congruentes entre las partes también incrementan la probabilidad de establecer compromisos formales para una RIO cooperativa'.

Con respecto a la *evolución de las RIO cooperativas*, se plantea que 'Si los individuos que hacen parte de la RIO cooperativa no cambian en el tiempo, las relaciones personales empiezan a suplir las relaciones de rol a medida que se va desarrollando la RIO cooperativa en el tiempo'. También se propone que 'los contratos psicológicos informales compensan o sustituyen cada vez más las garantías formales contractuales a medida que crece la confianza entre las partes a través del tiempo'.

Por último, con relación a la *disolución de las RIO cooperativas*, se propone que 'a medida que incrementa la duración temporal de la RIO cooperativa, la probabilidad de que esta relación termine, dado un incumplimiento en los compromisos, disminuye', y por el contrario, 'cuando se dan desbalances significativos entre los procesos formales e informales cada vez que se dan secuencias repetitivas de las etapas de negociación, compromiso y ejecución, la probabilidad de disolución aumenta'.

Conclusiones:



Conclusiones:

Los estudios sobre los procesos evolutivos de las relaciones organizacionales, son relativamente 'raros' a la fecha (1994), por lo que los autores son conscientes de que este campo requiere de más estudio, usando como lo muestra el trabajo unidades de análisis tanto organizacionales como individuales; para esto, se puede hacer un estudio que haga un seguimiento de las acciones e interacciones de un determinado grupo de firmas, que todos los eventos registrados como observaciones en el modelo -definiendo eventos como

incidentes críticos que incentivan a acciones para el desarrollo de las relaciones- lo que permitiría enfocarse simultáneamente en unidades organizacionales e individuales.

El modelo de la figura 1 también muestra la convicción de los autores sobre el comportamiento cíclico de los procesos de desarrollo asociados a las RIOs cooperativas. En este modelo las organizaciones no se mantienen por haber alcanzado la estabilidad sino el balance entre los procesos formales e informales.

Finalmente, dado que muchas de las proposiciones discutidas en el trabajo representan observaciones inductivas de un pequeño grupo de RIOs cooperativas, es importante concluir que estas proposiciones requieren de mayor elaboración, considerando contextos específicos como la estratégica de la firma, la estructura de la industria o la etapa en la que se encuentre la tecnología y el ciclo de vida de los productos, o contextos a nacionales e incluso internacionales.

11. Nombre del autor: Gulati, Ranjay

Nombre del trabajo: Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis

Fecha de publicación: 1995

Nombre de la revista o journal: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No., pp. 619-652.

Objetivos de Trabajo:

Este estudio explora cómo las estructuras sociales afectan los patrones de formación de las alianzas entre firmas (inter-firmas). Propone que el contexto social que surge de alianzas e interdependencias estratégicas previas influye en las decisiones de formar asociaciones ente organizaciones en el presente y futuro, dado que proporciona información sobre las capacidades y la confiabilidad de los ‘socios’ potenciales.

Sin embargo, la pregunta base de este trabajo no es por qué surgen las alianzas o por qué surgen con cierta frecuencia, ni cuándo las firmas deciden realizar alianzas entre sí; la pregunta central de este estudio es *con quiénes se alían las firmas*, tema que no ha sido tan profundamente estudiado como los anteriores, ya que requiere alejarse un poco de la firma singular para analizar mejor a la pareja o grupo que ha decidido aliarse; esto dado que la decisión está determinada tanto por el pasado individual de las firmas como por el pasado de sus aliados.

Dado lo anterior, este trabajo estudia la decisión de con quién hacer una alianza, examinando los factores que explican cuáles de todas las parejas posibles entraron efectivamente a realizar una alianza en un periodo observado de tiempo, enfocándose en quiénes se aliaron con quiénes, y definiendo **alianza como cualquier acuerdo cooperativo entre firmas, voluntariamente iniciado que implica intercambios, co-desarrollo y puede llegar a incluir contribuciones de capital, tecnología o activos específicos de la firma, por parte de los socios**. Esta definición excluye acuerdos de mercadeo o distribución de ‘una-sola-vez’¹.

Para el análisis de estas alianzas entre firmas y sus redes globales, se usó una exhaustiva base de datos longitudinal multi-industria de 166 firmas en tres sectores de clase mundial, sobre la formación de alianzas estratégicas ente 1970 y 1989. Se construyeron matrices de adyacencia que representan las relaciones entre los actores de la red. Debido a que el objetivo era analizar las alianzas formadas dentro de las industrias, se calcularon matrices separadas para cada industria, y para cada año.

¹ Esta definición coincide con la de Harrigan, 1986 y la de Parkhe, 1993).

Desarrollo del Trabajo:

Este estudio propone un marco dentro del cual se pueda explicar la formación de alianzas inter-organizacionales dentro de un *rico* entorno social -para este trabajo en particular se considerará el contexto social como el conjunto de alianzas previas ente las firmas-, cuyos lazos, directos o indirectos, crean una *red social dinámica* en la que se encuentran la mayor parte de las firmas, convirtiéndose en una importante fuente de información. Esto ayuda a las firmas a aprender sobre nuevas oportunidades de alianzas y a mejora la confianza en los aliados potenciales, y como la red social es dinámica y evoluciona con la formación de nuevas alianzas, existe una interacción activa entre las acciones y estructuras de este marco que se observa a través del tiempo.

La perspectiva de interdependencia estratégica por su parte, sugiere que las firmas se aliarán con aquellas con las que compartan el mayor grado de interdependencia, ya sea a nivel de recursos o de tecnología, etc., o por sus características como tamaño, edad o brazo financiero que las hace más propensas a entrar en una alianza.

Formación de Alianzas y Estructura Social

Para conocer las oportunidades de alianzas y los potenciales socios se requiere de acceso a la información del mercado, el cómo la estructura social puede guiar las decisiones de las firmas de entrar en una alianzas se puede entender examinando el riesgo de una alianza y los procesos organizacionales que subyacen a estas decisiones. Por lo anterior, la información sobre alianzas previas es de gran importancia, ya que ayuda a analizar las características de las firmas y su reputación y confiabilidad.

A continuación, dos gráficos que muestran dos explicaciones sobre las acciones que toman las firmas, la visión atomista, que da primacía al rol de la interdependencia estratégica, donde la información es de libre acceso para todas las firmas; y la visión de estructura social, donde la importancia está en las redes sociales, que son las que proveen la información:

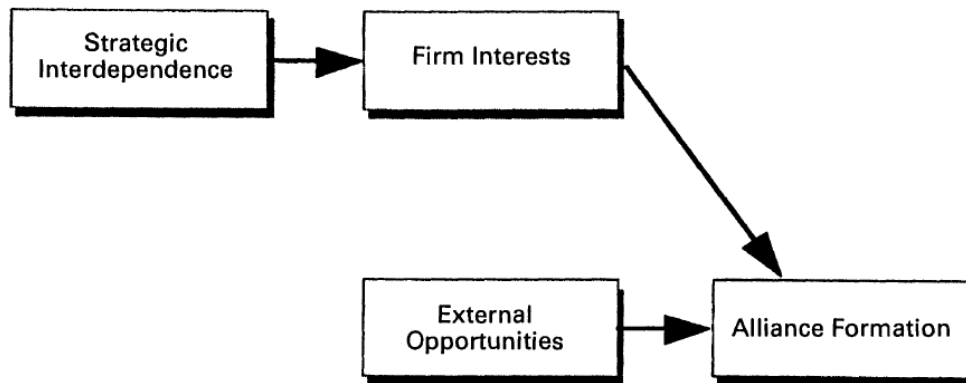


Figure 1. Strategic interdependence theory of alliance formation.

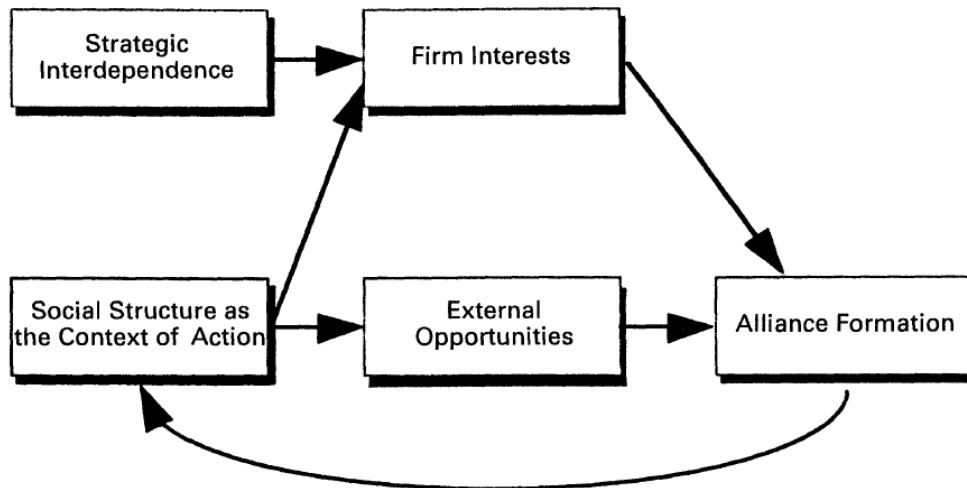


Figure 2. Social structural theory of alliance formation (adapted from Burt, 1982).

Se plantea que a medida que el número de alianzas pasadas entre dos firmas sea mayor, también es mayor la probabilidad de que estas firmas formen nuevas alianzas entre ellas. Asumiendo claro está, efectos monotónicos positivos de las alianzas previas. Sin embargo, existe una relación en forma de U invertida ente el número de alianzas del pasado y la probabilidad de que las firmas formen nuevas alianzas dada la noción de un número limitado de oportunidades de alianzas y el incremento marginal de información provista por cada nueva alianza.

Desde la perspectiva *temporal dinámica*, también es importante tener en cuenta que la probabilidad de generar alianzas a partir de alianzas previas disminuye a medida que el tiempo transcurrido desde la última alianza aumenta, ya que múltiples estudios sugieren que las organizaciones generalmente se basan en memorias de corto plazo.

En la ausencia de relaciones o lazos directos previos, entre mayor sea el número de alianzas existentes con terceros en común, así como corto sea el ‘camino que conecta’ a estas dos firmas a través de la tercera, mayor será la probabilidad de que se generen alianzas entre estas dos firmas no relacionadas anteriormente, esto debido a que su alianza con el tercero le reporta implícitamente información sobre la firma con la cual quiere realizar una alianza y adicionalmente, pone en juego su reputación frente a la tercera firma ante la posibilidad de comportamientos oportunistas. A esto también ayudará el hecho de que las firmas con una tercera en común, que están pensando en realizar una alianza tengan un grado de interdependencia.

Conclusiones:

Los resultados de las mediciones estadísticas son coherentes con las afirmaciones inicialmente planteadas por los autores, lo que lleva al estudio a convertirse en un puente importante entre los estudios de redes y la teoría de dependencia de los recursos. Al enfocarse en la pareja de firmas más que en las firmas como individuos, el estudio proporciona soporte empírico sobre la importancia de las redes sociales entre firmas y de la interdependencia estratégica entre las mismas como factores determinantes de la formación de relaciones de cooperación entre organizaciones. Demuestra que el contexto social resultante de las relaciones previas entre firmas sí es determinante y juega un rol crítico en la toma de decisiones en el

presente, ya que proveen la información requerida por las firmas para actuar estratégicamente, además de ser único, dinámico y estar directamente relacionado a las acciones de las firmas.

Desde el punto de vista de la administración y la gerencia, esta investigación muestra que la historia importa cuando las firmas van a tomar decisiones sobre realizar alianzas estratégicas. Y que las decisiones de hoy pueden afectar las decisiones y comportamientos de mañana, teniendo en cuenta el escenario dinámico-temporal en el que se desarrollan las organizaciones. Por lo que en términos de Penrose (1959), “la *dependencia de la trayectoria* de las decisiones de alianza, no se basa sólo en las capacidades de las firmas sino que también es estructuralmente formada. Ni los argumentos basados en las capacidades ni las ideas sociales estructurales deberían dominar la discusión de las alianzas, y en el análisis final, las explicaciones sobre el comportamiento de las empresas debe abarcar ambas”.

12. Nombre del autor: Kathleen M. Eisenhardt, Claudia Bird Schoonhoven

Nombre del trabajo: Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms

Fecha de publicación: 1996

Nombre de la revista o journal: *Organization Science*, Vol. 7, No.2, pp. 136-150.

Objetivos de Trabajo:

Este estudio aborda la pregunta de por qué las firmas realizan alianzas estratégicas, desde los factores sociales y estratégicos, a diferencia de estudios anteriores cuyo enfoque estaba en los costos de transacción, la eficiencia estática o las situaciones de rutina. Consistente con este nuevo enfoque, se encuentra que las alianzas entre firmas se generan con mayor probabilidad cuando las firmas se encuentran en una posición estratégica vulnerable, ya sea porque están compitiendo en industrias emergentes o altamente competitivas o porque están intentando implementar estrategias pioneras; o cuando están en una posición social fuerte dado su gran tamaño, buenas conexiones o redes inter-organizacionales o el alto estatus del equipo gerencial; el trabajo plantea que la lógica subyacente de la formación de alianzas se basa en necesidades estratégicas y oportunidades sociales.

Esta idea se desarrolla extendiendo la visión basada en recursos para plantear hipótesis que luego se examinan a través del análisis de alianzas de desarrollo de productos, a través de un estudio longitudinal que se enfoca en firmas emprendedoras semiconductoras –industrias de alta velocidad-.

Desarrollo del Trabajo:

Los autores parten de una pequeña introducción a la base teórica del tema, en la que existen dos temas en la literatura de la cooperación relevantes para el caso, el primero, abarca las necesidades estratégicas de cooperación, ya que una firma sólo hará una alianza si los beneficios de ésta exceden los beneficios que le traería actuar de forma individual, de igual forma, la posición estratégica de las firmas que deciden hacer alianzas también es relevante, ya que ante una posición más vulnerable, ya sea por factores estratégicos o sociales, la firma tenderá a ser más propensa a buscar alianzas estratégicas.

El segundo tema son las oportunidades sociales para hacer cooperación, que abarca los aspectos sociales que dan la oportunidad de interactuar a las firmas, a través de generar reconocimiento, confianza y compromiso entre las partes, así como la señalización a través de estatus de la empresa o de personas clave en la empresa y de la reputación, para mostrar la calidad de la firma y atraer socios potenciales. Estas señales mitigan el riesgo de comportamiento oportunista o apropiación del conocimiento.

Finalmente, se pueden combinar estos dos escenarios a través de la visión basada en recursos, que asume que las firmas son paquetes de recursos pensados como fortalezas, ventajas o activos de la firma, tangibles o intangibles. Esta visión argumenta que los recursos proveen tanto las necesidades como las oportunidades para la formación de una alianza. Cuando las firmas están en posiciones vulnerables, dado que necesitan recursos adicionales, así como cuando las firmas se encuentran en un estatus social privilegiado ya que cuentan con los recursos para atraer e impulsar una alianza.

Posterior a esto, los autores formulan algunas hipótesis que luego comprobarán a través de mediciones y modelos estadísticos.

Hipótesis 1: Entre más grande sea el número de competidores, mayor será la tasa de formación de alianzas. Esto debido a que la alta competencia pone a las firmas en situaciones de vulnerabilidad que incentivan a la cooperación para mejorar el poder de mercado, aumentar los recursos basados en conocimiento, y dar una señal al mercado de visibilidad y mejora en el estatus de la firma y por ende en su legitimización.

Hipótesis 2: La etapa de mercado en la que se encuentre la firma también afecta su posición estratégica. A medida que la empresa adquiere más experiencia, madura y se estabiliza, se reduce su vulnerabilidad, reduciendo también la probabilidad de entrar en una alianza. La tasa de formación de alianzas es más alta en la etapa de mercado de surgimiento que en la de crecimiento, y es más alta en la etapa de crecimiento que en la de madurez.

Hipótesis 3: La posición estratégica no depende solo de las características del mercado sino también de su estrategia. A partir de las distintas estrategias las firmas necesitarán distintos niveles de recursos y por tanto serán más o menos vulnerables en su entorno. Entre más innovadora sea la estrategia, mayor será la tasa de formación de alianzas, ya que la etapa inicial de un fase de innovación siempre es más inestable y riesgosa, por lo que las firmas estarán más incentivadas a buscar socios que ayuden a reducir ese riesgo.

Hipótesis 4: Entre mayor sea el tamaño del equipo gerencial, mayor será la tasa de formación de alianzas. Esto debido a que como ya se dijo, muchos de los atributos del equipo gerencial de la firma aportarán al estatus social de la misma, un equipo grande tenderá a tener un mayor nivel de redes y conexiones, lo que arrojará una señal al mercado de ser un atractivo 'socio potencial'.

Hipótesis 5: Cuanto mayor sea el número de empleadores previos focales de la industria, de los 'top' miembros del equipo gerencial, mayor será la tasa de formación de alianzas, ya que aquellos miembros que hayan trabajado previamente en otras firmas en la industria, probablemente tengan mayores conexiones, así como relaciones de confianza con firmas que podrían ser potencialmente aliadas. Lo que también reduce el riesgo de comportamientos oportunistas.

Hipótesis 6: Cuanto más alto sea el nivel de los empleos previos que ostentaron de los miembros del equipo de alta dirección, mayor será la tasa de formación de la alianza. Pues nuevamente, esto generará una red de contactos útil a la hora de querer realizar una alianza estratégica, que será más elaborada en la medida que los cargos que hayan tenido los miembros del equipo gerencial sean más altos.

Los resultados de los diferentes modelos muestran que todas las hipótesis, a excepción de la Hipótesis 2, efectivamente están altamente correlacionadas con altas tasas de formación de alianzas entre firmas. Consistente con la hipótesis de la posición estratégica, las condiciones de mercado difíciles y riesgosas incrementan la tasa de formación de alianzas. Consistente con la hipótesis de la posición social, las características del equipo de alta dirección, efectivamente afectan la tasa de formación de alianzas. La hipótesis dos contrario a lo que pensaban los autores mostró que las tasa de formación de alianzas no es

más alta en la etapa de crecimiento, esto posiblemente debido a que en esta etapa las firmas ya tiene una dotación de recursos estable y no necesitan de las alianzas para suplir sus necesidades.

Y finalmente, se descubrió también que la fecha de fundación de la firma es un posible pronóstico de la tasa de formación de alianzas. Las firmas fundadas ente 1978 a 1985 produjeron alianzas a mayores tasas que en otros casos, pero es difícil saber cuáles fueron los factores determinantes durante este periodo.

Conclusiones:

La cooperación a través de alianzas de desarrollo de productos entre empresas semiconductoras, es una estrategia que se ha hecho popular en empresas grandes, con experiencia y buenas redes sociales, para enfrentarse a mercados nuevos o altamente competitivos, así como con tecnologías pioneras innovadoras.

A nivel más fundamental, se concluye que la cooperación estratégica es un fenómeno complejo que involucra tanto factores estratégicos como sociales, funcionando con una lógica de necesidades y d para cooperar. Las firmas en posiciones estratégicas vulnerables fueron más dadas a cooperar con otras firmas a través de alianzas.

La conclusión central del trabajo es que la falla de no incluir ya sean los factores estratégicos o sociales dentro del análisis hace que el estudio sobre la formación de alianzas estratégicas se empobrezca.

13. Nombre del autor: T.K. Das, Bing-Sheng Teng

Nombre del trabajo: A Resource-Based Theory of Strategic Alliances

Fecha de publicación: 2000

Nombre de la revista o journal: *Journal of Management*, Vol. 26, No.1, pp.31-61.

Objetivos de Trabajo:

En este trabajo Das y Teng plantean que la visión basada en recursos que estudia las firmas no ha sido aplicada a la fecha, sistemáticamente para analizar las alianzas estratégicas. Así que a través de estudiar el rol de los recursos de las firmas en las alianzas estratégicas, intentan proponer una teoría general basada en recursos de las alianzas estratégicas, sintetizando todos los hallazgos de la literatura de las alianzas desde la visión basada en recursos.

La teoría propuesta por los autores abarca 4 importantes aspectos de las alianzas estratégicas: *la racionalidad o base lógica* de una alianza estratégica, *la formación* de las alianzas, *las preferencias estructurales*, y *el desempeño* de éstas. La visión basada en recursos sugiere que la racionalidad de las alianzas es el potencial de generación de valor que tiene los recursos de las firmas que se agrupan. Los autores notan que ciertas características de los recursos como movilidad imperfecta, imitabilidad, y sostenibilidad, prometen una creación de valor acentuada que facilita la formación de alianzas.

También se discute cómo los perfiles de los recursos de las firmas determinan las preferencias estructurales en términos de 4 grandes categorías: capital de joint ventures, alianzas minoritarias de capital, alianzas bilaterales basadas en contratos y alianzas unilaterales basadas en un contrato.

Como parte de la teoría, se propone una tipología de alineación de los recursos inter-firma. También se analiza cómo la alineación de recursos de la asociación afecta directamente a las fortalezas colectivas y los conflictos entre firmas en las alianzas, que a su vez contribuyen al rendimiento de etas alianza.

Por último, los autores desarrollan una serie de propuestas para facilitar la evaluación empírica del marco teórico, sugerir maneras de llevar a cabo esta prueba, indicar direcciones futuras de investigación, y se enumeran algunas de las implicaciones de gestión más significativas del marco trabajado.

Desarrollo del Trabajo:

En la primera parte del trabajo se estudia la racionalidad bajo la cual se generan las alianzas estratégicas desde la perspectiva de recursos comparada con una perspectiva de costos de transacción. La visión basada en recursos enfatiza en la maximización de valor a través de la unión y utilización de recursos valiosos, buscando el límite óptimo de recursos que logre el mayor aprovechamiento de recursos. Por esta razón, esta perspectiva considera las alianzas estratégicas y las fusiones o adquisiciones como estrategias para acceder a los recursos de otras firmas con el propósito de acumular ventaja competitiva y valor para la firma no disponible de otra forma.

Por el contrario, la lógica de costos de transacción enfatiza en la minimización de costos de transacción y producción, donde sólo se justifica una integración en el caso de que éstos sean bastante altos, o la internalización –fusiones, adquisiciones, desarrollo interno-, sea más costo eficiente.

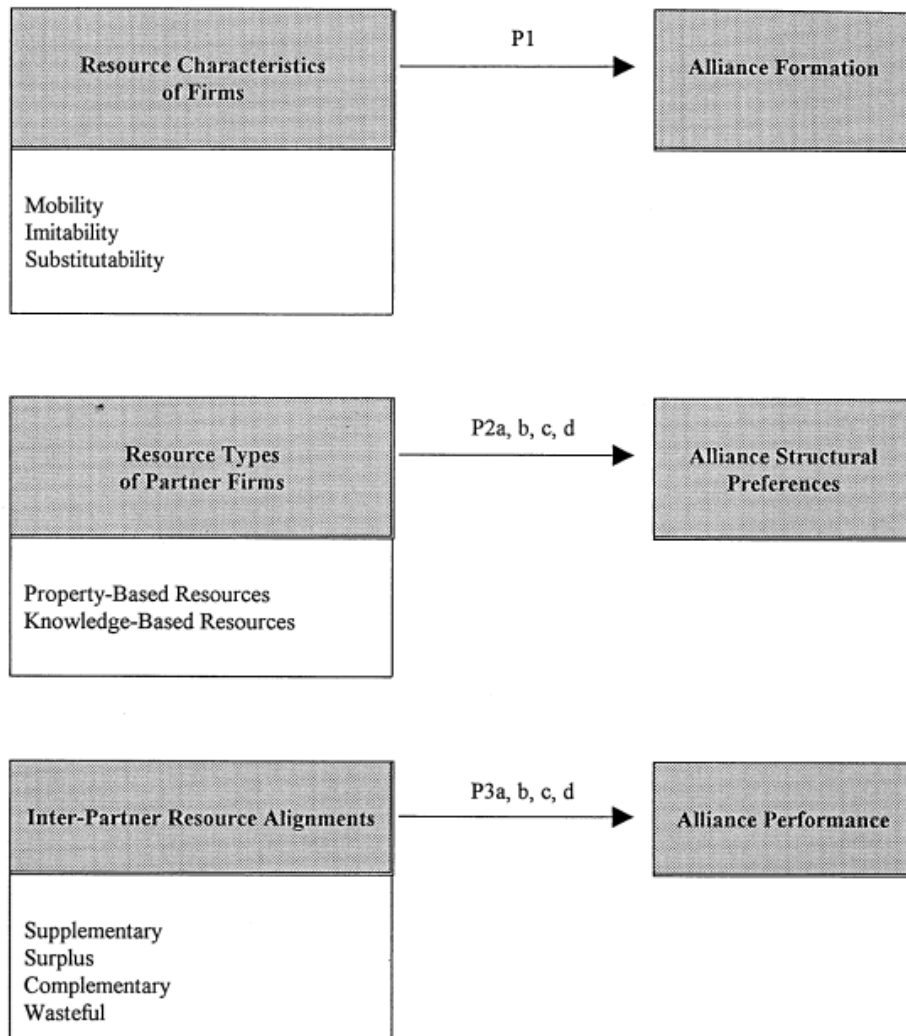


Figure 2. Analytical Framework and Proposed Relationships

Posterior a esto los autores estudian los perfiles de las empresas que deciden entrar en una alianza, e identifican las características de los recursos de estas firmas como antecedentes de la formación de alianzas. Bajo la visión basada en recursos, los recursos de las firmas son importantes indicadores de la probabilidad que estas organizaciones tienen de entrar en una alianza, y así mismo se considera la posesión de recursos ‘críticos’ (para la industria correspondiente) como prerrequisito para la formación de alianzas.

Esta visión también sugiere que la heterogeneidad de recursos no es un fenómeno de corto plazo, y que incluso cierto grado de heterogeneidad suele mantenerse en el tiempo, aquellos recursos que tienen movilidad imperfecta, imitabilidad imperfecta y sustituibilidad imperfecta pueden ser obtenidos a través de alianzas, bienes no transables como reputación, know how, entre otros, son los que la incentivan, las firmas que sólo pueden ofrecer recursos financieros por ejemplo, no proveen ninguna ventaja en particular y tienen menos probabilidad de entrar en alianzas.

Luego, se discuten las preferencias estructurales por las alianzas, determinadas por el tipo de recursos de las firmas aliadas. Existen los recursos basados en propiedades como el capital humano, las patentes, contratos, derechos de autor, marcas y diseños registrados, y existen los recursos basados en conocimiento como la cultura organizacional, las habilidades, el know how, la tecnología y la dirección gerencial. Así mismo, los autores compilan una tipología de estructuras de alianzas que las firmas eligen según sus tipos de recursos:

Table 3. Resource Types and a Firm’s Structural Preferences

<i>Firm (A)</i>	<i>Partner Firm (B)</i>	
	<i>Property-Based Resources</i>	<i>Knowledge-Based Resources</i>
Property-Based Resources	Unilateral Contract-Based Alliances	Equity Joint Ventures
Knowledge-Based Resources	Minority Equity Alliances	Bilateral Contract-Based Alliances

Finalmente, se desarrolla una tipología de alineación de los recursos inter-firma basada en dos dimensiones de similitud de los recursos y utilización de recursos, produciendo cuatro tipos de alineación: *suplementaria, excedentes, complementarios, y despilfarro*:

Table 4. A Typology of Inter-Partner Resource Alignments

<i>Resource Similarity</i>	<i>Resource Utilization</i>	
	<i>Performing Resources</i>	<i>Nonperforming Resources</i>
Similar Resources	Supplementary [Similar-Performing]	Surplus [Similar-Nonperforming]
Dissimilar Resources	Complementary [Dissimilar-Performing]	Wasteful [Dissimilar-Nonperforming]

En la última sección, los autores analizan los efectos de este alineamiento en el desempeño de la alianza. La academia no se pone de acuerdo en este aspecto, en los efectos positivos o negativos que puedan tener los distintos alineamientos en la estabilidad de las alianzas. Sin embargo, se plantean cuatro proposiciones: El desempeño de la alianza está positivamente relacionado con alineamientos suplementarios, alineamientos complementarios y alineamientos de excedentes, y está negativamente relacionado con alineamientos de despilfarro.

Conclusiones:

A pesar de que los autores intentan presentar una teoría bastante completa sobre la visión basada en recursos de las alianzas estratégicas, existen dos cuestiones importantes en las que los investigadores deberían ahondar. La primera es que los cuatro componentes de la teoría acá presentada deberían ser integrados de una forma más exhaustiva de lo que se hizo en este trabajo. La segunda cuestión, es que así la teoría basada en recursos ofrezca nuevos conocimientos, se debería sintetizarse junto a otras teorías y visiones sobre la generación de alianzas, como la visión basada en el mercado y la visión basada en el riesgo, para así lograr una teoría más completa sobre las alianzas estratégicas.

14. Nombre del autor: Ranjay Gulati

Nombre del trabajo: Alliances and Networks

Fecha de publicación: 1998

Nombre de la revista o journal: *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp.293-317.

Objetivos de Trabajo:

Este trabajo introduce una perspectiva de redes sociales al estudio de las alianzas estratégicas, enfocándose en los precursores, los procesos y resultados de una alianza, que pueden ser definidos y moldeados de forma importante por las redes sociales en las que se encuentren sus firmas.

Se identifican 5 cuestiones clave para el estudio de alianzas: 1) La formación de alianzas, 2) la elección de la estructura de gobierno para la firma, 3) la evolución dinámica de las alianzas, 4) el desempeño de las alianzas, 5) las consecuencias en el desempeño de las firmas que deciden entrar en una alianza. Para cada una de estas cuestiones, el trabajo esboza algunos de los más recientes estudios tanto a nivel individual como de pareja y luego discute algunas nuevas e importantes ideas que han resultado de introducir la perspectiva de *redes*.

Desarrollo del Trabajo:

El autor desarrolla una perspectiva de redes sociales basada en algunas de las preguntas clave sobre las alianzas estratégicas (resumidas en las 5 cuestiones clave mencionadas anteriormente). Para esto, define el término *alianza estratégica* como acuerdos voluntarios entre firmas que involucran intercambiar, compartir o co-desarrollar productos, tecnologías o servicios. Estas alianzas pueden ocurrir como resultado de un amplio rango de motivos y metas, tomar una gran variedad de formas, y suceder a través de límites verticales u horizontales.

Desde el punto de vista estratégico, algunas de las facetas clave del comportamiento de las firmas en relación a las alianzas puede entenderse observando la secuencia de eventos en una alianza: la decisión de entrar en una alianza, la elección de un socio apropiado, de una estructura para la alianza, y la evolución dinámica de la misma a medida que la relación se desarrolla en el tiempo; siempre teniendo en cuenta que no todas las firmas siguen la secuencia de eventos que usualmente se ofrece para establecer una alianza, por ejemplo, muchas oportunidades eran presentadas a través de socios de alianzas previas.

Luego de esta reflexión y previo a discutir las 5 cuestiones clave, el autor da una perspectiva teórica general para examinar las implicaciones de la integración social en el comportamiento de las empresas y su desempeño. Sobre la base de una perspectiva de sistemas abiertos presentada por primera vez por los teóricos organizacionales, los sociólogos estructurales han sugerido que la faceta más importante del

entorno de una organización es su *red social de contactos externos*; pues las acciones económicas, como cualquier otra acción social, no sucede en un contexto social ‘estéril’ sino más bien en un contexto de redes sociales de realciones.

Los autores citan a Laumann, Galaskiewicz y Marsden, 1978:458, para definir una red social como “un set de nodos (p.ej. personas, organizaciones) unidos por un set de relaciones sociales (p.ej. amistad, transferencia de fondos, membresías) de un tipo específico. Citan a Marsden (1981) para definir el término *embeddedness*² o arraigo que hace referencia al hecho de que los intercambios y discusiones dentro de un grupo típicamente tienen una historia, y que esta historia termina convirtiéndose en una rutina y la estabilización de los vínculos entre sus miembros. Adicionalmente, subyacente a esto está la búsqueda de información para reducir la incertidumbre; los vínculos incrustados promueven mayor frecuencia de intercambio de información entre socios, lo que afecta el éxito de una alianza así como su desempeño al entrar en una.

Finalmente, se hace una referencia a cada uno de los 5 aspectos claves en las alianzas, básicamente, en cuanto a los más recientes estudios tanto a nivel individual como de pareja; para dar paso a la discusión final en la que

Conclusiones:

El enfoque principal de la investigación sobre alianzas ha sido el ‘por qué’ de las mismas, que busca entender algunas de las razones por las que las firmas entran en una alianza, la estructuran de ciertas formas de alianza, cómo se manejan, y los beneficios de desempeño que se buscan en ellas; pero este enfoque tiene un problema y es que se inclina a obtener respuestas funcionales o dogmáticas. Por esta razón, en este trabajo los autores buscan responder el ‘cómo’ funciona una alianza, que se enfoca en las condiciones bajo las cuales ciertos comportamientos y desempeños ocurren con mayor probabilidad dentro de una alianza o para que ésta se genere, y resaltan un set importante de condiciones que se derivan de la redes sociales en las que se encuentran las firmas.

Este trabajo sugiere que las redes sociales son conductos valiosos de información que provee tanto oportunidades como restricciones para las firmas y tienen importantes implicaciones a nivel de comportamiento y desempeño dentro de las alianzas. Una vez que dos firmas entran en una alianza su grado de proximidad en la red, puede influir en la estructura de gobierno que se vaya a usar; así como de igual forma el grado en el que las dos firmas están socialmente integradas también influye en su comportamiento posterior y, por ende, la probabilidad de éxito de la alianza en el futuro.

Dado el poco conocimiento que se tiene sobre las dinámicas de las redes o *networks*, las alianzas proveen un campo único donde las acciones y las estructuras pueden estar interconectadas y la dinámica de la co-evolución puede ser estudiada. La perspectiva de redes sociales puede tener resultados tanto descriptivos como normativos, que proporcionan valiosas ideas para la teoría de la gerencia estratégica, la teoría de las organizaciones y la sociología, a la vez que ofrece una representación más precisa de los factores clave que influyen en las acciones estratégicas de las firmas y que influyen de igual manera en las prácticas gerenciales, lo que contribuye a reducir la brecha existente entre la teoría y la práctica en este tema de gran relevancia en el actual campo de la ecología organizacional.

² The term *embeddedness* involves the overlap between social & economic ties within and between organizations (Granovetter, 1985).

15. Nombre del autor: Jeffrey H. Dyer, Harbir Singh

Nombre del trabajo: The relational view: Cooperative Strategy and sources of inter-organizational competitive advantage

Fecha de publicación: 1998

Nombre de la revista o journal: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4, pp.660-679.

Objetivos de Trabajo:

El propósito principal de este trabajo es examinar cómo las ‘rentas relacionales’³ se obtienen y preservan por las firmas. En este artículo los autores sugieren que los recursos críticos de una firma pueden abarcar las fronteras de la firma y pueden estar involucrados en las rutinas y recursos inter-firmas. Argumentan que una reciente e importante unidad de análisis para el entendimiento de la ventaja competitiva es la relación ente firmas, e identifican cuatro fuentes potenciales de ventaja competitiva inter-organizacional: 1) activos específicos de relaciones, 2) rutinas de compartir conocimiento, 3) recursos y capacidades complementarias y 4) gobernanza efectiva.

El trabajo examina cada una de estas fuentes potenciales de rentas al detalle, identificando subprocesos claves y se discute sobre los mecanismos aislados que sirven para preservar rentas racionales, para finalmente discutir cómo la visión relacional ofrece algunas prescripciones normativas para estrategias a nivel de firma, que contradicen las prescripciones ofrecidas por las visión basada en recursos y la visión de estructura industrial.

Desarrollo del Trabajo:

Existen dos puntos de vista sobresalientes acerca de la fuente de retornos sobrenaturales; el primero es la *estructura industrial*, asociada a Porter que sugiere que los retornos ‘supernormales’ son primordialmente función de la membrecía de las firmas en una industria con características favorables en su estructura, por lo que la unidad de análisis es la industria como tal. El segundo punto de vista, la *visión basada en recursos*, argumenta que el diferencial en el desempeño de las firmas es fundamentalmente a la heterogeneidad de las mismas más que a la estructura de la industria, por lo que en este caso la unidad de análisis es la firma. A pesar de que ambas posturas ofrecen grandes contribuciones al estudio de cómo las firmas obtienen rendimiento por encima de lo normal, dejan pasar el hecho de que las desventajas de una firma individual están generalmente relacionadas con las desventajas que tenga la red de contactos en la que la firma se encuentre involucrada esta firma.

Para iniciar la discusión sobre las fuentes de rentas relacionales, los autores describen inicialmente las características que tienen las relaciones en un mercado de plena competencia donde se hace inversión en activos no específicos, se intercambia información en un mínimo grado (los precios son la mejor señal en el mercado), existen sistemas tecnológicos y funcionales separables dentro de las organizaciones caracterizados por bajos grados de interdependencia, y los costos de transacción son bajos, así como la inversión en mecanismos de gobierno organizacional son mínimos. Dadas estas condiciones, es fácil para las firmas cambiar de socios, debido a la baja penalización que tiene esta acción, pues casi todos ofrecen virtualmente productos iguales. Por esta razón, las relaciones dentro de este tipo de mercado son incapaces de generar rentas relacionales, lo que sugiere que las alianzas generan ventajas competitivas sólo cuando se alejan de las características anteriores; es ahí cuando se generan las 4 categorías antes mencionadas.

³ Definidas por los autores como ganancias fuera de lo normales que se generan de manera conjunta en una relación de firmas, a través de las contribuciones de una idiosincrasia conjunta dentro de la alianza, y que no podría ser generada de manera aislada por ninguna de las firmas.

En resumen, las rentas relacionales son posibles con los socios de las alianzas combinan, intercambian o invierten en activos, conocimiento, recursos y capacidades idiosincráticos, y/o emplean mecanismos de gobierno que reducen los costos de transacción o permiten la realización de rentas a través de la combinación sinérgica de activos, conocimiento, recursos y capacidades. A continuación se hablará de cada una de las 4 fuentes de rentas relacionales planteadas por los autores y de las principales proposiciones que surgen de cada una.

- 1) Activos relativos a las relaciones inter-firma, plantean que a medida que la inversión de los socios en activos relacionados con las relaciones inter-firma es mayor, el potencial para obtener rentas relacionales será mayor; y asimismo, a medida que la longitud de salvaguardia para evitar comportamientos oportunistas sea mayor, mayor será el potencial para obtener rentas relacionales. Y de igual forma se plantea que a mayor volumen de intercambio entre los socios de la alianza, mayor será el potencial para generar rentas relacionales a través de activos relativos a relaciones.
- 2) Rutinas para compartir conocimiento, en este caso se plantea que a medida que la inversión de los socios en rutinas de compartir conocimiento sea mayor, el potencial para obtener rentas relacionales también será mayor. Ente mayor sea la capacidad de absorción del socio, y a medida que se alineen mejor los incentivos de los socios en la alianza para impulsar la transparencia y reciprocidad así como desestimular el oportunismo, mayor será el potencial de generar rentas relacionales a través de compartir conocimiento.
- 3) Dotación de recursos y capacidades complementarias, a medida que sea mayor la proporción de recursos sensibles a la sinergia, que cuando se combinen incrementen su valor, singularidad y no-imitabilidad, el potencial para obtener rentas relacionales también será mayor. La habilidad de las firmas para obtener rentas relacionales a través de combinar recursos complementarios se incrementa con 1) la experiencia previa de la firma en alianzas, 2) inversión la capacidad en búsqueda y evaluación interna y 3) con la habilidad de ocupar una posición rica en información dentro de la red (network) socio económica.
- 4) Gobierno o gobernanza efectiva, propone que a mayor habilidad del socio de alinear transacciones con estructuras de gobierno de forma discriminativa, minimizando constos de transacción y maximizando valor, mayor será el potencial de generar rentas relacionales. A medida que la habilidad de los socios para emplear salvaguardias de auto-cumplimiento (ej. confianza o garantías), en vez de salvaguardias con terceros (ej. contratos legales), sea mayor; mayor será el potencial para rentas relacionales debido a menores costos monitoreo, adaptación y de recontractación, además de mayores incentivos para iniciativas de creación de valor. Así mismo, si la habilidad está en emplear salvaguardias de auto-cumplimiento (ej. Confianza) en vez de salvaguardias formales, por ejemplo las garantías financieras, mayor será el potencial para rentas relacionales, gracias a menores costos marginales y dificultad de imitación.

Posteriormente, se discuten los mecanismos para preservar las rentas relacionales. Las firmas que compiten y se alían, no imitan el comportamiento de sus socios, pues esto eliminaría cualquier ventaja competitiva que se haya ganado a través de la cooperación, existen una variedad de mecanismos de aislamiento para preservar las rentas generadas por las alianzas:

- 1) Interconexión en los activos inter-organizacionales, cuya implicación clave es que los socios de la alianza puedan necesitar hacer “paquetes” de inversiones en relaciones específicas a fin de aprovechar al máximo las posibilidades y el potencial de estas inversiones en relaciones de alianzas.

- 2) Escasez de socios, dónde la ventaja es desarrolla una capacidad de identificar rápidamente y aliarse con socios que posean recursos estratégicos complementarios y/o una capacidad relacional estratégica.
- 3) Indivisibilidad de recursos, donde las capacidades y los recursos de los socios co-evolucionan y cambian a través del tiempo, restringiendo la habilidad de cada firma de controlar y desplegar sus recursos. A pesar de que el valor se genera a través de la sociedad, existe la posibilidad de perder flexibilidad, lo que debería considerarse desde el comienzo.
- 4) Entorno institucional, es el mecanismo que incentiva y fomenta la confianza entre las partes, p.ej. cuando existen reglas institucionales o controles sociales para reforzar los acuerdos pactados, lo que finalmente facilita la creación de rentas relacionales.

Finalmente, los autores comparan las tres visiones estudiadas sobre la ventaja competitiva: la visión de estructura de la industria, la visión basada en recursos y la visión relacional; en tres dimensiones diferentes, la fuente primaria de beneficios sobrenaturales de retornos, los mecanismos para preservar estos beneficios y el control sobre los procesos y recursos que generan estos beneficios.

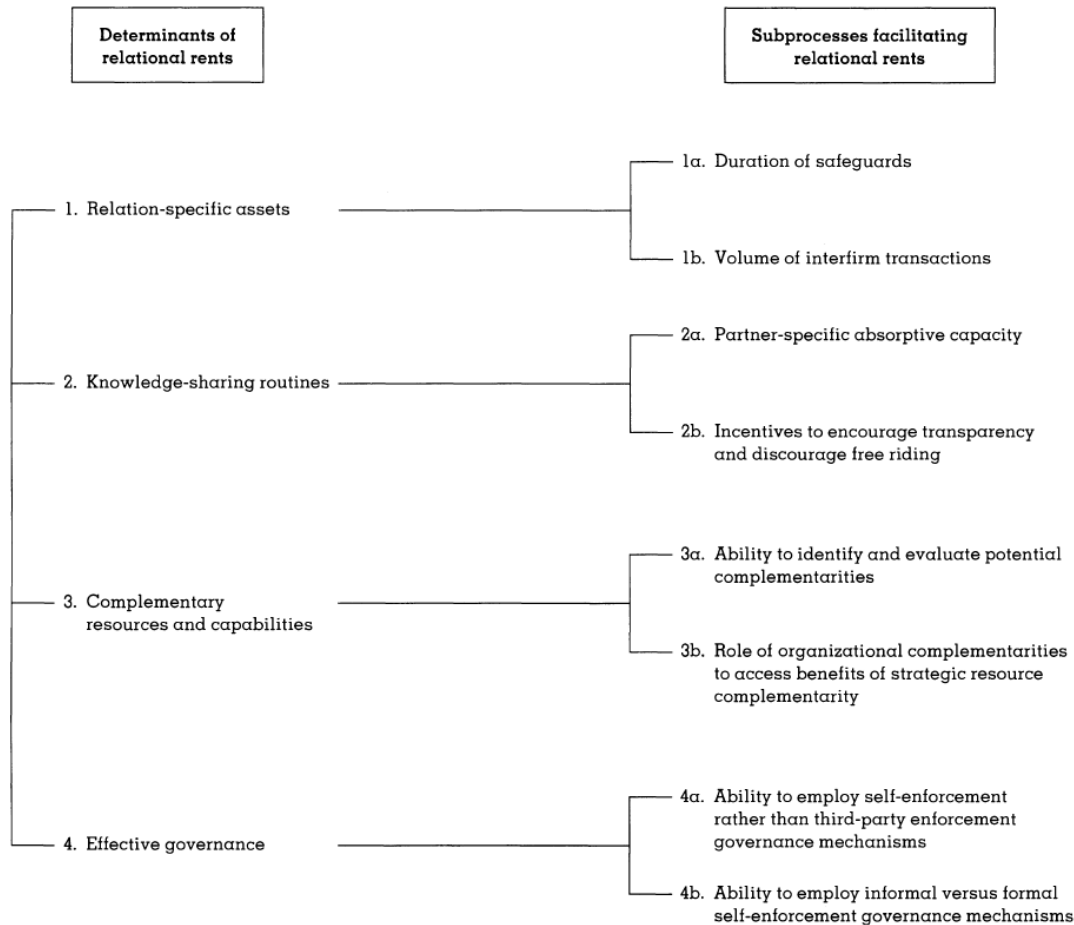
Conclusión:

Como plantea la tesis central de este estudio, las firmas pueden desarrollar relaciones que resulten en ventajas competitivas sustanciales, lo que ha hecho que la competencia entre firma ya no sea lo más común, sino la competencia entre grupos de firmas que se alían.

Como se dijo antes el enfocarse solamente en las ventajas competitivas que trae la cooperación podría limitar el análisis y el poder de los modelos desarrollados para explicar la rentabilidad de las firmas, por lo que este estudio intenta extender la literatura existente integrándola a través de las relaciones inter-organizacionales que tienen procesos generadores de rentas. También se argumenta que las firmas que se alían pueden generar rentas relacionales a través de distintas formas ya discutidas y que adicional a esto existen mecanismos para preservar estas rentas relacionales.

Para estudios futuros, los investigadores podrían analizar cómo las rentas relacionales están distribuidas entre los socios de las alianzas y/o cuáles son los factores que impiden la generación de rentas relacionales como tal.

FIGURE 1
Determinants of Interorganizational Competitive Advantage



16. Nombre del autor: Stuart, Toby E.

Nombre del trabajo: Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-technology Industry

Fecha de publicación: 2000

Nombre de la revista o journal: *Strategic Management Journal*, Vol, 21, pp.791-811.

Objetivos del Trabajo:

Este trabajo investiga la relación entre las alianzas tecnológicas inter-corporativas y el efecto que estas alianzas tienen sobre el desempeño de las firmas. Se argumenta que las alianzas son relaciones de acceso, y por tanto, que las ventajas que obtiene una firma a través de un portafolio de coaliciones estratégicas dependen de los perfiles de recursos que tengan sus socios de alianza más que del tamaño del portafolio. El paper también argumenta que las alianzas son tanto caminos para el intercambio de recursos entre firmas como señales que muestran estatus social y reconocimiento (*endorsement*); claro está, de mayor beneficio para las empresas jóvenes y pequeñas que para las empresas grandes y viejas.

Desarrollo del tema:

El autor empieza con una revisión de la literatura sobre las alianzas inter-organizacionales escrita hasta el momento, cuales son las condiciones bajo las cuales se generan y las características de las organizaciones que hacen que éstas sean más propensas a participar de ellas como el tamaño, la edad, el alcance y los recursos que posee.

Como el estudio intenta mostrar -a partir de un ejemplo empírico en la industria de alta tecnología-, cómo y bajo qué condiciones las firmas que tienen portafolios de alianzas estratégicas superan en desempeño a las que no los tienen, el autor toma la formación de estas alianzas inter-organizacionales como una variable exógena, y plantea dos hipótesis: 1) entre mayores sean las capacidades tecnológicas de la firma socia de alta tecnología, mayor será la tasa de innovación de la firma; 2) entre mayores sean los ingresos de la firma socia de alta tecnología, mayor será la tasa de crecimiento en ventas de esa firma.

La justificación de estas dos primeras hipótesis es que las alianzas son relaciones de acceso y vínculos estratégicos con socios que tienen buenas dotaciones de recursos como *know-how* en tecnología, así como nuevos clientes. También pueden jugar el papel de mejorar la reputación de las firmas participantes a los ojos de clientes actuales o potenciales, así como de la comunidad financiera. De esta manera, el autor hace pruebas a la relación entre el grado de prominencia del socio y las mejoras en la reputación de la firma socia; esto a través de investigar cómo este grado de prominencia puede llegar a afectar el desempeño de la firma. Luego de esto el autor formula una tercera y cuarta hipótesis: 3) entre mayor sea la innovación tecnológica de la firma socia de alta tecnología, mayor será la tasa de crecimiento en ventas de esa firma, particularmente si es joven y pequeña; 4) El volumen combinado de ventas de la firma socia de alta tecnología, tendrá un efecto más sustancial en la tasa de crecimiento en ventas de esa firma, particularmente si es joven y pequeña.

Posterior a esto, y dado que las cuatro hipótesis postulan relaciones entre los atributos del aliado de la firma y su desempeño *ex post* medido ya sea como una tasa de innovación o una tasa de crecimiento en ventas, se emplean dos modelos uno para la estimación de tasas de innovación y otro para la estimación de tasas de crecimiento de ventas, obteniendo como resultado en una gran muestra de productores semiconductores, que las organizaciones con socios de alianza grandes e innovadores se desempeñan mejor que organizaciones similares sin este tipo de alianzas.

Conclusiones:

Este trabajo ofrece evidencia adicional que confirma el supuesto de que las alianzas estratégicas pueden mejorar el desempeño de una organización. Sin embargo, en los dos estudios realizados, el de la tasa de patentes y el de tasa de crecimiento de las ventas, los resultados demuestran que efectivamente el buen desempeño de la alianza depende de los atributos que tengan los perfiles de las organizaciones que están efectuando la alianza más que de la alianza como tal.

Del mismo modo los resultados sugieren que las alianzas son tanto caminos para el intercambio de recursos entre firmas como señales que muestran cierto estatus social y reconocimiento (*endorsement*), dado que construyen confianza por parte del público hacia los productos y servicios, y en general hacia la calidad de la organización, y facilitan los esfuerzos de las organizaciones por atraer clientes aversos al riesgo. Es por esto, que el tipo de firma con el que se realice la alianza también es relevante, dado que hacer una alianza con una organización nueva y pequeña, no genera el mismo impacto que hacer la alianza con una organización grande e innovadora.

17. Nombre del autor: Seung Ho Park, Gerardo R. Ungson

Nombre del trabajo: Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure

Fecha de publicación: 2001

Nombre de la revista o journal: *Organization Science*, Vol. 12, No.1, pp. 37-53.

Planteamientos iniciales de los Autores y Objetivo del Trabajo:

Las alianzas estratégicas se han convertido en un elemento esencial en la estrategia corporativa actual, sin embargo, los estudios empíricos indican que más de la mitad de las alianzas estratégicas fallan trayendo resultados devastadores. A pesar de la creciente preocupación acerca del manejo estratégico de las alianzas, este campo todavía carece de un marco teórico que describa las condiciones y dinámicas que lleven al fracaso de las alianzas.

Este trabajo tiene como objetivo tomar teorías de distintas disciplinas para crear un marco teórico que ofrezca un mejor entendimiento de los fracasos de las alianzas, enfocándose en dos fuentes primarias de fracaso: la *rivalidad interfirma* y la *complejidad administrativa*. Este marco se extiende a través de la observación de un modelo de procesos de desarrollo y fracaso de alianzas.

Desarrollo del Tema:

Los autores empiezan su trabajo explicando las altas posibilidades que existen de que fracase una acción cooperativa entre organizaciones, dados los comportamientos estratégicos que éstas pueden asumir en el largo plazo como retener información de su socio o brindarle información falsa o simplemente engañarlo, es decir, generar asimetrías de información. Es por esto, que a medida que las partes se conocen mejor y confían más el una en la otra, la probabilidad de fracaso disminuye, pero la dependencia aumenta.

Inicialmente se hace una revisión de literatura sobre alianzas y se encuentra una extensa lista de razones por las cuales una organización decide entrar a formar parte de una alianza como ganar poder de mercado, legitimidad institucional o nuevas competencias. Sin embargo, en esta amplia literatura también se encuentran documentadas las altas tasa de fracaso de alianzas indicando incluso que es más probable que una alianza fracase a que tenga éxito.

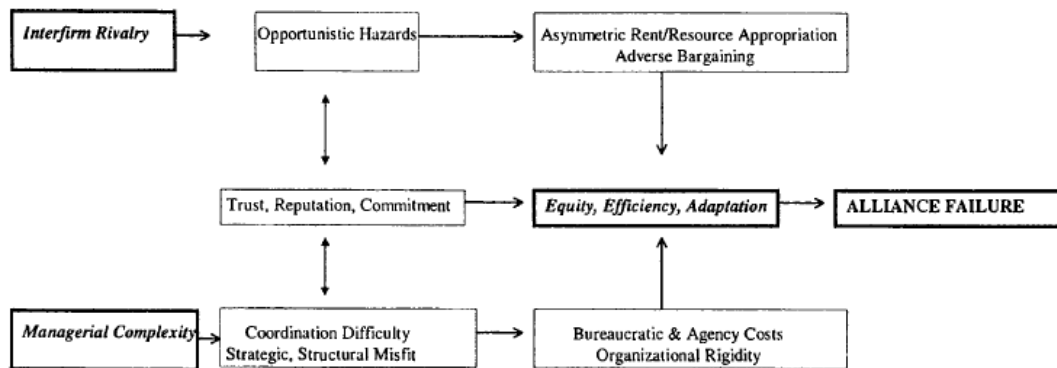
Posterior a esto, se revisan las condiciones que afectan la estabilidad de la alianza⁴, y que por tanto, afectan los resultados de la relación de cooperación; y se revisa el concepto básico de alianza, que envuelta en este contexto, es una estructura temporal de intercambio de relaciones que pueden generar comportamientos cooperativos o competitivos entre sus socios, dependiendo de sus intereses privados.

La propuesta teórica de los autores, plantea que el fracaso de las alianzas se da debido al comportamiento oportunista de los socios al tratar de maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses colaborativos, *rivalidad interfirma*. La otra razón por la que puede fracasar una alianza, plantean los autores, es por la dificultad de coordinar dos firmas independientes y de alinear sus operaciones a los objetivos de largo plazo de ambas organizaciones, *complejidad administrativa*. Para el análisis de lo anterior, se usan variables *ex ante*, *in situ* y *ex post*, y condiciones observadas en la etapa de crecimiento de la alianza, cuya interacción

⁴ como la necesidad de especialización basada en la complementariedad con la organización aliada, problemas de oportunismo, complejidad en el monitoreo de comportamientos, dificultad en coordinar a los socios, conflictos en la dirección estratégica, y la forma en que la confianza atenúe la rivalidad.

La rivalidad interfirma dada la presencia de competencia dentro de acuerdos cooperativos altos niveles de costos de transacción, dado que los socios deben adoptar varias medidas para evitar comportamientos oportunistas de su contraparte; de igual forma, los beneficios colectivos de las alianzas son generalmente orientados al largo plazo y tienen cierto grado de incertidumbre, mientras que los costos de oportunidad de engañar al socio son más inmediatos y a menudo tangibles, lo que aumenta las tendencias a comportamientos oportunistas. Por el lado de la complejidad administrativa, se da cuando a pesar del alto grado de compatibilidad de las organizaciones que van a efectuar la cooperación, no se consigue coordinar la dirección de ambas hacia ese objetivo conjunto; en principio, las alianzas se generan porque las ganancias en cuanto a especialización que éstas generan, superan los costos de coordinación, pero si la coordinación no funciona y la complejidad de las actividades o de los conocimientos idiosincráticos de la organización y las asimetrías de información no se superan, las alianzas pueden tornarse hacia situaciones de competencia dados los altos costos de coordinación.

Figure 1 An Integrative Model of Alliance Failure



Finalmente, los autores hacen un análisis sobre la interacción de estas dos fuentes de fracaso y muestran cómo empíricamente éstas siempre van a ser inseparables y va a ser su interacción la que realmente cause el fracaso de las alianzas. Son estas dos dimensiones las que presentan los problemas estratégicos y administrativos que afectan la motivación de los socios y su propensión a continuar con la relación de cooperación.

Conclusiones:

En este paper, más que unas conclusiones, los autores terminan con unas sugerencias de futuros campos de investigación. Reconociendo que parte del problema de la falta de un marco teórico referente al fracaso de las alianzas es la forma en que el desempeño de estas alianzas es medido y la falta de integración interdisciplinaria para explicar el fenómeno, por lo que se propone para futuros estudios usar variables que sean más interactivas y estructurales.

18. Nombre de los autores: Marco Archetti, István Scheuring, Moshe Hoffman, Megan E. Frederickson, Naomi E. Pierce y Douglas W. Yu.

Nombre del trabajo: Economic game theory for mutualism and cooperation

Fecha de publicación: 2011

Nombre de la revista o journal: *Ecology Letters*, Vol. 14, pp.1300-1312.

Objetivo del trabajo:

El objetivo del artículo es integrar la teoría económica con la biología con el fin de explicar tres problemas que se evidencian en la cooperación entre organismos: el problema de las características escondidas, el problema de la acción oculta y el problema de la acción colectiva. Se revisa la literatura económica de teoría de juegos, al igual que la literatura sobre biología evolutiva que proveen información sobre escogencia de socio en cooperación, respuesta del host los desertores, fidelidad recíproca y provisión de bienes públicos en una sociedad.

Aunque desde la biología se han dado importantes avances para lograr explicar la existencia de la cooperación en la naturaleza, este conjunto de explicaciones resulta bastante incompleto. Así, los desarrollos actuales de la microeconomía parecen proveer algunas respuestas explicativas. La teoría de screening resuelve los problemas de la ausencia de señalización para escoger socio, la teoría de contratos resuelve el problema de la acción oculta cuando no hay juegos repetidos y el host no puede sancionar al parásito y la teoría de los bienes públicos evidencia que la cooperación entre individuos es posible con juegos finitos y con población si parentesco. De esta manera, el artículo logra relacionar la biología con la economía y es posible identificar conceptos económicos dentro de la cooperación de organismos.

Desarrollo del tema:

Para la biología, lograr explicar la existencia de la cooperación en la naturaleza ha resultado uno de los mayores retos de la teoría de la evolución. Este reto puede separarse en tres problemas: problema de las características escondidas, problema de la acción oculta y problema de la acción colectiva. Para darle algunas soluciones, la biología evolutiva propone señalización para la calidad, sanciones –suponiendo juegos repetidos- para el problema de acción oculta y selección de parentesco para el problema de la acción colectiva. No obstante, estas soluciones resultan incompletas para lograr explicar la cooperación entre diversas especies. Así, algunos conceptos de la microeconomía permiten resolver faltantes de la biología.

Cuando existe información asimétrica y en la escogencia de pareja no se conocen las características del socio se dificulta la escogencia de una pareja adecuada. Para solucionar este problema la biología propone la señalización, pero, cuando ésta es difícil de hacer o no es costoso para los individuos diferenciarse, la economía propone el screening, que se basa en el diseño de incentivos y castigos por parte del host que inducen al parásito a entrar en la cooperación solo si cumple los requerimientos para verse beneficiado y de esta manera, los parásitos se ubicarán con los host de acuerdo a sus características y requerimientos. En general, el screening es similar a la señalización en tanto la efectividad de ambos depende de la estrecha correlación entre el costo del parásito y la calidad deseada del host.

Luego de encontrar un socio, aparece el problema de garantizar que éste actué bien y de manera benéfica tanto para sí mismo como para el host. Este problema de información asimétrica se conoce como el problema de la acción oculta. Para darle solución a este problema, la biología ha desarrollado los conceptos de sanciones del host o regreso de fidelidad del parásito; sin embargo, estas son solo aplicables cuando el juego es infinito. La teoría microeconómica, ha desarrollado la teoría de contratos que diferencia las sanciones del host de la fidelidad del parásito al hacerlas depender de las acciones inferidas de los resultados, para el primer caso y de los resultados para el segundo, de esta manera, el host define

un marco de acciones a seguir limitando el comportamiento del parásito ya sea en un juego finito o infinito.

Finalmente, para el problema de la acción colectiva, la biología propone la selección de miembros de la misma familia o especie o juegos repetidos que involucren reciprocidad. Por su parte, la teoría económica propone el dilema del prisionero donde se evidencia cooperación en un juego de un solo movimiento y sin necesidad de parentesco. No obstante, la principal limitación de esta aplicación a la naturaleza, es que en la biología no se identifica linealidad en los bienes públicos, supuesto fuerte que tiene este concepto; así, para el desarrollo de la provisión de los bienes públicos en la naturaleza ha de utilizarse un modelo general de provisión de bienes públicos.

Conclusiones:

Luego de la revisión de literatura de la economía como de la biología evolutiva es posible reconocer la similitud entre ambos campos para darle respuesta a los problemas de cooperación entre individuos y organismos. De la misma manera se evidencia que el problema de maximización de la utilidad en microeconomía es equivalente al problema de la maximización de aptitud en la biología y que es posible utilizar métodos similares para analizar estos problemas teóricos.

19. Nombre del autor: Conteh, Charles

Nombre del trabajo: Strategic Inter-organizational Cooperation in Complex Environments

Fecha de publicación: 2012

Nombre de la revista o journal: *Public Management Review, Taylor&Francis, 2012, p.1-21.*

Objetivo del trabajo:

Este trabajo articula la teoría de la administración pública con conceptos de la administración estratégica para analizar cómo estos conceptos, específicamente las acciones cooperativas y colaborativas entre organizaciones, pueden contribuir a mejores manejos de la implementación de políticas públicas en ambientes cambiantes, y así facilitar la solución de problemas sociales, o mejorar la productividad y el desarrollo económico de una sociedad.

El paper se relaciona con la Ecología Organizacional en cuanto a que muestra cuáles son los comportamientos estratégicos -en este caso la cooperación-, que deben asumir las organizaciones de un determinado contexto, acá llamado la administración pública, para que el manejo de las relaciones inter-organizacionales sea efectivo y cumpla los propósitos originales de brindar bienestar a la comunidad.

El paper estudia la naturaleza de la colaboración inter-jurisdiccional e inter-organizacional entre organismos públicos en ambientes complejos y dinámicos, y las implicaciones de esto para la búsqueda estratégica y el logro de metas organizacionales dentro de estos organismos. Dado el ambiente descrito, los organismos públicos buscan mantener alianzas estables mientras anticipan y se adaptan a los cambios del ambiente.

Desarrollo del tema:

El trabajo empieza situando al lector dentro de un marco conceptual de referencia, donde define el entorno de la administración pública; define y explica la complejidad e implicaciones de las acciones conjuntas como la coordinación, la cooperación o la colaboración; y llega finalmente a los ‘acuerdos colaborativos’ para la implementación de políticas con múltiples actores, que son la forma más común de alianza estratégica entre organismos de la administración pública.

El investigador ilustra el caso de la política de gobierno para el desarrollo económico regional en Canadá, e identifica lecciones claves para la teoría y práctica de la administración estratégica en redes y sistemas de 'múltiples capas'. Específicamente estudia el caso dos agencias federales: 'Atlantic Canada Opportunities Agency' (ACOA) y 'Western Economic diversification Agency' (WD), que se han mostrado bastante preocupadas por construir asociaciones con distintas agencias públicas y organizaciones no gubernamentales en materia de inter-jurisdicción y de relaciones inter-organizacionales.

La colaboración en este contexto particular, es definida como "las diferentes agencias comprometidas a trabajar juntas durante periodos mayores al corto plazo, con el propósito de asegurar la entrega de beneficios o valor agregado a la sociedad, que no habrían podido ser provistos por ninguna agencia actuando individualmente, e incluye la articulación formal de objetivos, y un plan para unir a todos los 'socios' (Sullivan, Skelcher, 2002). La efectividad de la implementación de las políticas que transmitan estos beneficios o valores agregados, depende de la habilidad de los administradores de construir las conexiones entre las diferentes organizaciones.

El análisis de estos casos se divide en dos secciones. La primera, examina los primeros años de las dos agencias durante la primera mitad de las últimas dos décadas, donde las dos agencias fueron creadas para promover el crecimiento económico, la diversificación, la creación de empleos y la sustentabilidad de las comunidades, a través de trabajar con socios de la comunidad y otras organizaciones, así como manejar los desafíos estructurales de las regiones de Canadá en mayor desventaja socioeconómica.

La segunda sección, analiza las transiciones que ocurrieron durante la década pasada, y las implicaciones de estos cambios para el gobierno de políticas para el desarrollo económico regional en el momento en que los paradigmas de lo que debía ser la administración pública cambiaron y las regiones empezaron a sentirse más comprometidas con su propio futuro y desarrollo. A partir de ahí, los mecanismos implementados, enfatizaron en políticas de gobierno colaborativas que trascendían las fronteras institucionales y se enfocaban en el trabajo conjunto a lo largo de diferentes instituciones y sectores para mejorar los indicadores de desarrollo y crecimiento.

Conclusiones:

El estudio de estos dos casos muestra cómo la política de gobierno dentro de un contexto globalizado y basado en conocimiento puede empezar a verse como una acción estratégica en vez de simplemente operacional. También se puede enfatizar en la importancia de construir coaliciones de alianzas estratégicas para lograr un mejor desempeño dentro de entornos turbulentos y cambiantes.

Finalmente, se puede concluir que la administración pública se puede entender intrínsecamente como la búsqueda del buen ajuste entre la misión y la estrategia de la agencia, y las fuerzas en su entorno que generan tanto oportunidades como amenazas; en este caso nuevamente haciendo énfasis en las alianzas estratégicas que facilitan la cooperación a nivel inter-jurisdiccional e inter-organizacional. "Hoy en día la administración pública consiste principalmente en sincronizar las actividades de las agencias públicas, no sólo con otros sectores públicos, sino con actores no estatales y como con grupos de las comunidades locales.

20. Nombre de los autores: Sandor Lowik, Daan van Rossum, Jeroen Kraaijenbrink, Aard Groen

Nombre del trabajo: Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities

Fecha de publicación: 2012

Nombre de la revista o journal: *Journal of Small Business Management*, Vol.50, No2, pp. 239–256.

Objetivo del trabajo:

El objetivo del artículo es evidenciar que existe una relación curvilínea positiva entre los lazos fuertes y la adquisición de nuevos conocimientos, y con esto lograr explicar cómo las PYMES logran innovar a través del establecimiento de lazos fuertes y duraderos, contrario a lo que sugiere la literatura, que asume que la relación entre lazos fuertes y adquisición de conocimientos tiene una forma de U invertida. Así, lo que pretende mostrar el artículo es que las PYMES utilizan capacidades relacionales específicas (definidas más en el estudio como capacidades puente) para adquirir nuevos conocimientos, mitigando el efecto negativo de sobrearraigarse a la firma socia, y de esta manera evitando la relación en forma de U invertida.

El artículo resulta de gran importancia dentro del estudio de la cooperación entre organizaciones dado que evidencia que las relaciones fuertes de largo plazo pueden generar conocimiento nuevo, cuando se aumenta la multiplicidad, estableciendo y aprovechando múltiples relaciones dentro de un lazo único. Estos resultados incentivan a las organizaciones a invertir más en la exploración de vínculos fuertes, en lugar de aumentar su red de lazos débiles, lo que conlleva a una disminución en la complejidad de las alianzas y un aumento en la eficiencia de la gestión.

Desarrollo del tema:

La literatura sugiere una forma de U invertida para la relación de lazos fuertes y la adquisición de nuevo conocimiento, donde al principio el lazo débil se transforma en un lazo fuerte, hasta el punto en que debido a las rutinas repetitivas, los lazos fuertes sufren de sobre-arraigo resultando en una disminución del conocimiento pues las firmas socias se vuelven similares y resulta preferible iniciar nuevas colaboraciones con externos, lo que lleva a que la firma tenga una red dual con lazos fuertes en el núcleo y débiles en la periferia. Esta red dual puede ser contraproducente pues aumenta los costos de gestión y disminuye el desempeño de la firma.

El artículo busca encontrar una relación curvilínea entre el establecimiento de lazos fuertes y la adquisición de nuevo conocimiento, lo que implica que los efectos negativos del sobre-arraigo pueden ser mitigados por el desarrollo de ciertas capacidades relacionales que tienen un efecto moderador sobre la relación entre la fuerza del vínculo y la adquisición de conocimientos. Para esto, se realiza un estudio con 4 firmas tecnológicas pequeñas en los Países Bajos que tengan de 5 a 50 trabajadores y que lleven más de 10 años en el mercado con el fin de asegurar la existencia de vínculos fuertes dentro de la industria.

El estudio consiste en dos etapas: la primera es examinar el efecto de la fuerza del vínculo en la adquisición de nuevos conocimientos y si los lazos más fuertes en el tiempo todavía proporcionan acceso a nuevos conocimientos. La segunda consiste en identificar el tipo de capacidades relacionales que las empresas despliegan en estos casos y examinar sus mecanismos subyacentes que podrían generar los efectos mitigadores del sobre-arraigo. Para la recolección de datos se realizan 24 entrevistas tanto a los gerentes de las empresas, como a empleados relacionados con la formalización de vínculos y conocimiento.

El análisis de datos consiste en encontrar la relación entre los lazos fuertes y la adquisición de nuevos conocimientos, además, se calcula la fuerza de relación. Luego se identifican los tipos de las capacidades relacionales. De la primera parte del análisis de datos se encuentra que en los últimos dos años, las empresas estudiadas han tenido 77 relaciones como fuente importante de nuevo crecimiento, de las que el 41% se clasifican como relaciones fuertes; además, los resultados muestran que las PYMES utilizan vínculos tanto débiles como fuertes, y que las relaciones de largo plazo tienen efectos positivos en la innovación.

De la identificación de las capacidades relacionales se encuentra que si bien son específicas a cada firma, es posible identificar 6 capacidades relaciones que se encuentran presentes en todos los casos de estudio: reuniones con clientes para discutir los avances recientes, reuniones con proveedores, familiarizarse con los clientes/proveedores en una relación más allá del vínculo de negocios, establecimiento intencional de relaciones con organizaciones para acceder a redes más grandes y por último, el intercambio de personal para adquirir nuevo conocimiento.

Las capacidades que se utilizan para construir y mantener multiplicidad con relaciones fuertes y que se ejecutan intencionalmente para lograr establecer múltiples relaciones dentro de una sola relación y de esta manera aprovechar el conocimiento de ésta se identifican en el trabajo como capacidades puente.

Conclusiones:

Los resultados del estudio muestran que las firmas pequeñas mantienen una doble red como sugiere la literatura, pero se encuentra que los lazos fuertes se usan como fuente sostenible para adquirir nuevo conocimiento, lo que se contrapone a la hipótesis de la U inversa, esto apoya además la hipótesis de que las PYMES pueden usar tipos específicos de relaciones de capacidad para adquirir nuevos conocimientos de relaciones de largo plazo.

Se concluye que la adquisición de nuevo conocimiento a través de lazos fuertes depende de la combinación de la innovación del socio como también del desarrollo de capacidades puente. De esta manera, si la firma socio no innova, se evidenciará la forma de U, pero si la firma innova, este nuevo conocimiento solo podrá ser apropiado a través de la aplicación de capacidades puente. Así, la forma en cómo los lazos fuertes siguen generando conocimiento nuevo en el tiempo, es función de las capacidades puentes que desarrolla la firma focal y de la innovación de la firma socia.

21. Nombre del autor: Michael Lubatkin, Juan Florin, Peter Lane

Nombre del trabajo: Learning together and apart: A model of reciprocal interfirm learning

Fecha de publicación: 2001

Nombre de la revista o journal: *Human Relations*, Vol. 54, No.10, pp.1353-1382.

Objetivos de Trabajo:

Este artículo revisa el proceso del aprendizaje inter-firmas e identifica una forma alternativa de alianza en la que el objetivo es la creación de conocimiento más que la adquisición o transferencia del mismo. Basado en teorías de la sociología como *gobierno relacional* o de la psicología educacional como la teoría de *jigsaw o rompecabezas*, el trabajo desarrolla un modelo evolutivo en el que los ciclos de aprendizaje sucesivos de convergencia, divergencia y reorientación, facilitan la creación de conocimiento y la innovación.

Desarrollo del Trabajo:

En los últimos tiempos, las innovaciones han estado basadas en avances interdisciplinarios e inter-industriales que van más allá del *know how* de una sola firma, fenómeno que ha llevado a que las alianzas ya no estén basadas solo en compartir activos o participación de mercado sino en compartir aprendizaje y dar una prima por la habilidad que tengan las firmas para definir el alcance de la alianza, los objetivos y los procesos críticos. Con respecto a este campo, la investigación sobre alianzas asume que el objetivo de una firma al aliarse es absorber o adquirir el conocimiento de sus socio para desarrollar sus propias

competencias en determinado aspecto tecnológicos o gerenciales. Por esta razón, este trabajo busca poner su atención en las *alianzas recíprocas*, cuyo objetivo es el aprendizaje recíproco donde la mezcla de conocimientos y habilidades son usadas para producir nuevos conocimientos, habilidades y herramientas en conjunto como co-investigadores o co-inventores.

Inicialmente los autores identifican los cinco tipos de conocimiento más importantes para las alianzas recíprocas, el *know-where* que implica los valores y rutina institucionales, el *know-why* que habla de las lógicas de mercado, el *know-about* referente a los dominios de información, el *know-how* que forma los vínculos cognitivos de causa-efecto para un conocimiento más especializado, y el *know-what* se refiere al conocimiento básico de la semántico como el vocabulario, datos, símbolos y de los episodios como distintos tipos de retos o problemas encontrados en el dominio.

Posterior a esto, se identifican los obstáculos que se le imponen al aprendizaje y se discuten otros factores relacionados a la gobernanza de las alianzas interferir con el aprendizaje inter-organizacional. Los autores yuxtaponen el nivel de conocimiento tácito (alto o bajo) con el nivel de dificultades de gobernanza (alto o bajo) y encuentran así los diferentes tipos de alianzas de aprendizaje:

La alianza de aprendizaje vicario, hace referencia a una estructura de conocimiento que esta fácilmente articulada y puede ser aprendido por un simple proceso de observación, la alianza de absorción de conocimiento, basadas en transferencias de una sola vía y presentan una mayor dificultad para la firma que está aprendiendo dado que tendrá que aprender primero ciertos *know-whats* antes de aprender los *know-hows*, y adicionalmente, la firma que enseña deberá tener presente el riesgo de un comportamiento predatorio

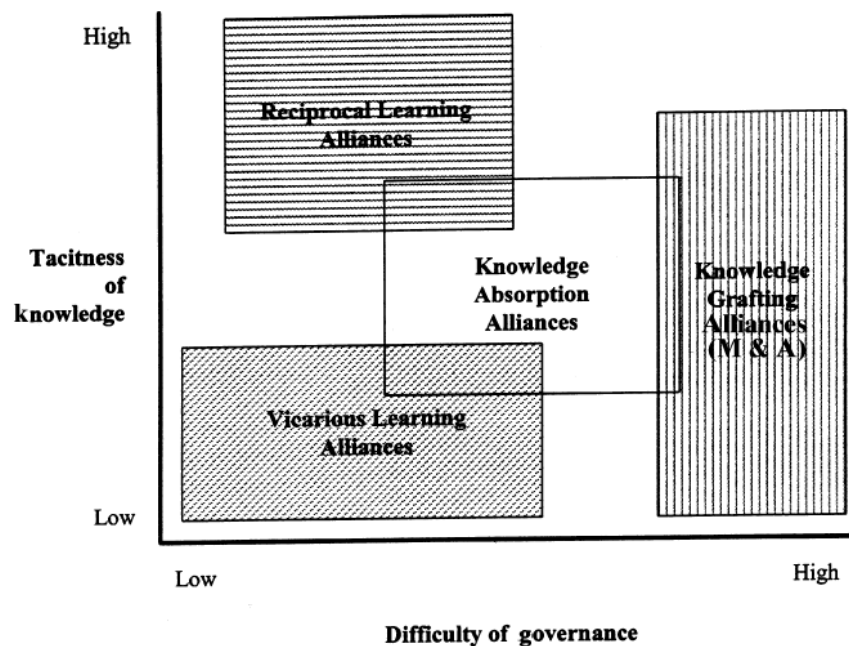


Figure 1 Knowledge tacitness, governance difficulty, and learning alliances

por parte de la firma que aprende. Las alianzas de fusiones o adquisiciones, ocurren cuando la ‘firma estudiante’ no logra hacer una negociación que logre atender a los problemas potenciales de gobernanza, así que prefieren optar por la adquisición de la ‘firma profesora’. Finalmente, las alianzas de aprendizaje recíproco, es una especie de relación colaborativa en la que el propósito principal es co-experimentar y aprovechar las estructuras de conocimiento únicas pero complementarias de ambas partes en la relación.

Por último, se desarrolla un modelo evolutivo, cognitivo y comportamental, que describe las etapas a través de las cuales las alianzas de aprendizaje evolucionan y los factores que moldean esta evolución. Este modelo está parcialmente basado en la teoría de *gobierno relacional* que plantea que todos los acuerdos de cooperación implican entendimientos no económicos (confianza), adicionales a los especificados en el contrato formal de la asociación; esta teoría se complementa con la teoría de *jigsaw o rompecabezas*, que describe la formación de normas recíprocas y aprendizaje cooperativo en el campo de

la educación, conectando las teorías de aprendizaje organizacional y colaboración organizacional y dando una base para el modelo de aprendizaje recíproco inter-firmas.

Conclusiones:

Este modelo ofrece varias ideas de por qué las firmas usan alianzas de aprendizaje recíproco y cómo este tipo de alianzas se desarrollan, al tiempo que se sugieren preguntas de investigación adicionales como ¿Qué tipos de dinámicas favorecen las relaciones de aprendizaje recíproco? O ¿Son estas relaciones más prevalente en firmas con exceso de recursos?, ¿Crean las firmas alianzas de aprendizaje recíproco desde cero o evolucionan de otras formas de alianzas?, ¿Hace el alto costo en tiempo y recursos que las firmas tomen estas alianzas como último recurso?, ¿Cuáles son las ventajas de desempeño del aprendizaje recíproco?, entre muchas otras. Todas estas preguntas dan pie para explorar futuros campos de investigación que posiblemente abre el modelo acá presente.

22. Nombre del autor: Anat BarNir, Ken A. Smith

Nombre del trabajo: Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks

Fecha de publicación: 2002

Nombre de la revista o journal: *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, No.3, pp.219-232.

Objetivos de Trabajo:

Este trabajo examina si las redes sociales de los ejecutivos de las pequeñas empresas pueden aprovecharse para facilitar el establecimiento de alianzas inter-firma. En términos prácticos, la pregunta de interés es: ¿Cuáles son las características de las redes sociales de los gerentes que son particularmente de apoyo para la creación de alianzas inter-firma? Este análisis se basa en una encuesta realizada por correo a 149 pequeñas empresas manufactureras en el noreste de los Estados Unidos. Los resultados indican que las redes sociales de los altos ejecutivos explican entre un 11 y 22 por ciento de la varianza de la probabilidad con que las firmas emprenden una alianza, dependiendo del tipo de alianza. También se observa que el número de alianzas está positivamente relacionado a varias propiedades del *networking* (propensión a hacer *network*, la intensidad de los vínculos y el prestigio de esos *networks*).

Desarrollo del Trabajo:

Como introducción los autores hacen una reflexión sobre cómo las alianzas inter-organizacionales se han convertido últimamente en uno de los modelos más usuales para manejar negocios. Citan a varios autores como Gomes-Casseres (1996) o Gulati, Nohria y Zaheer (2000), que se enfocan no sólo en los beneficios de este tipo de relaciones entre organizaciones sino en las implicaciones que éstas tienen en términos de la estructura de competencia de mercado en la que se dan, sugiriendo que el nuevo campo de competencia consta de constelaciones competitivas (*networks*) que se componen de firmas conectadas por una serie de alianzas estratégicas. Esto hace que el éxito de las firmas sea contingente a: 1) e comportamiento de todas las firmas que hagan parte de esa *constelación* y 2) de la capacidad de cada firma de establecer exitosamente su posición en la *constelación*, por lo que la habilidad de establecer alianzas se vuelve un punto crítico para la posición de competencia de las empresas. En este trabajo, enfocado en las firmas pequeñas que tiene recursos limitados y presencia limitada en el mercado, es de gran importancia analizar la importancia que tiene para éstas el asegurarse de tener una gran cantidad de oportunidades de asociarse y establecer acuerdos cooperativos.

Este estudio en particular, se enfoca en uno de los factores que podría facilitar el establecimiento de alianzas inter-firma entre pequeñas organizaciones: la red social del gerente o gerentes de la firma. Este

tema de las redes sociales ha venido adquiriendo relevancia en los temas de negocios, conectándose a temas de estrategia organizacional, dado que las redes sociales de la alta gerencia de una empresa, se han considerado últimamente como recursos que apoyan la evolución del negocio, los investigadores se plantean una pregunta de interés: ¿Cuáles son las características de las redes sociales de los gerentes que apoyan particularmente la creación de alianzas entre firmas?

Dado el enfoque hacia pequeñas firmas, los autores prefieren usar la definición de redes “egocéntricas” (Greve 1995) cuya conceptualización es consistente con investigaciones pasadas sobre emprendimiento y pequeñas empresas (Birley 1985; Greve 1995; Ibarra 1993; Ostgaard 1985; Birley 1994), y se argumenta que el *network* o red social de un individuo focal como lo es un ejecutivo, está determinado por el grupo de personas que constituyan su red de contactos; en este trabajo se identifican cuatro propiedades importantes para el estudio de las redes de un ejecutivo, y a partir de estas se generan hipótesis sobre...

La primera propiedad, la propensión a construir redes o *networks*, refleja la inclinación de un individuo a crear y mantener contactos sociales y generalmente ayuda a medir la potencialidad de la persona de tener este tipo de recursos. Hipótesis 1: La propensión de los ejecutivos a crear redes sociales está positivamente asociada al número de alianzas inter-firma en las que la firma emprende.

La segunda propiedad, el alcance de la actividad de las redes, puede servir como un estimativo para la cantidad de recursos disponibles para el empresario. El tamaño de la red y la frecuencia o la duración de la interacción constituyen los medios para crear y desarrollar el capital social. Hipótesis 2: El alcance del *networking* del ejecutivo está positivamente asociado con el número de alianzas inter-firma en las que emprenda la empresa.

La tercera, la fuerza de los lazos con los miembros de la red, reflejan relaciones intensas, cargadas de emociones y reciprocidad que requieren tiempo y energía para crearse y mantenerse. Lazos débiles reflejan redes flojas. Esta propiedad podría verse incluso como un mecanismo de reducción de costos o como una fuente de apoyo social y económico. Hipótesis 3: La fuerza de los lazos de las redes de los ejecutivos está positivamente asociada al número de alianzas inter-firma en las que la firma emprende.

Finalmente, la cuarta propiedad, el prestigio y el estatus de los miembros de la red, incrementa la utilidad de la red en término de información y accesibilidad, Lin (1982) argumenta que la instrumentalidad del capital social está asociado con los recursos que un individuo puede obtener a través de su red social. Hipótesis 4: El prestigio de los miembros de las redes sociales de los ejecutivos está positivamente asociada al número de alianzas inter-firma en las que la firma emprende.

Resultados y discusión: Para analizar las hipótesis se realizaron dos bloques (jerárquicos) de regresiones. Los resultados en general indican que la red social de un individuo en la firma (el ejecutivo senior), explica entre un 11-22% de la varianza de la cooperación entre firmas. Este hallazgo es consistente con mucha de la literatura sobre interacción social, y la noción de que el contexto social en el que el ‘tomador de decisiones’ opera, efectivamente explican la actividad económica.

Adicionalmente, se encuentra que el número de alianzas que una firma emprende está explicado por tan sólo tres propiedades, la propensión a hacer redes, la fuerza de los lazos dentro de las redes y el prestigio de los miembros de las mismas.

23. Nombre del autor: Victoria Hanna, Kathryn Walsh

Nombre del trabajo: Interfirm Cooperation among Small Manufacturing Firms

Fecha de publicación: 2008

Nombre de la revista o journal: *International Small Business Journal*, Vol. 26, No.3, pp.299-321.

Objetivos de Trabajo:

Este artículo evalúa la cooperación inter-firmas entre pequeñas firmas manufactureras. Las redes de las pequeñas firmas trabajan de la mano en distintas actividades como el mercadeo, la contratación o adquisición y la producción; sin embargo, los autores buscan saber si existen ciertos ‘facilitadores’ necesarios para una cooperación exitosa.

Para responder a esto, se investigaron las actividades de creación de redes o *networking* de las firmas a lo largo de 12 meses por medio de 23 entrevistas de profundidad: 7 entrevistas con corredores de la red (network brokers) que identifican oportunidades y unen a las pequeñas empresas para facilitar la cooperación, 2 con pequeñas asociaciones de negocios con una posición reconocida en los beneficios de la cooperación entre empresas pequeñas y 14 entrevistas con las pequeñas empresas dedicadas a la cooperación entre empresas.

Estas discusiones semi-estructuradas exploraron las características claves de las redes sociales exitosas, los motivos para iniciar una relación de cooperación, cómo las firmas manejan las cuestiones presupuestarias y de apropiación y cómo coordinan las distintas actividades.

Los resultados indican una clara delimitación entre las actividades de *networking* que son lideradas por los *brokers* y aquellas creadas por la participación voluntaria de las firmas.

Desarrollo del Trabajo:

Los autores empiezan haciendo una reflexión sobre las dificultades que enfrentan las firmas pequeñas en cuanto a su portafolio de procesos y productos, debido generalmente a que no tienen suficiente acceso a financiamiento para apalancar inversiones en pro de mejorar dicho portafolio. Es por esta razón que se da la cooperación entre este tipo de firmas pequeñas que tienen habilidades complementarias para acceder a nuevos mercados, etc. Es así como los autores empiezan a hacer un recorrido por lo que ha sido la historia de la investigación sobre la cooperación inter-firma, la influencia de los ‘hacedores de política’ (*policy makers*) en la cooperación y el estudio de casos específicos en diferentes países: Italia, Dinamarca y Estados Unidos.

Posterior a esto, se introduce la forma en que se diseñó la investigación y método de investigación elegido, siempre enfocándose en las tres preguntas a responder: (1) ¿Qué motiva a las pequeñas firmas a desarrollar relaciones de cooperación con otras firmas?, (2) ¿Cómo manejan las redes firmas exitosas los asuntos de apropiación? y (3) ¿Cómo coordinan las actividades de forma efectiva? El método elegido, como se mencionó anteriormente, es un estudio de casos múltiples, estrategia apropiada para el estudio de preguntas de investigación como ‘qué y cómo’, y que tiene una mayor probabilidad de producir evidencia convincente y robusta.

Durante las pruebas, que fueron 5 casos donde el ejemplo más pequeño era un acuerdo entre 2 firmas y el más grande una red de empresas conformada por 28 firmas, los entrevistados describían la red de su firma, explicaban la motivación que tenían para invertir recursos en esta red, y detallaban las políticas de operación que seguían sus firmas. También se les pidió evaluar los resultados del proceso e identificar los factores críticos de éxito. Adicional a esta información de primera, también se analizaron fuentes secundarias como información publicada disponible como informes de prensa, listados de asociaciones comerciales, y los documentos de política de las agencias gubernamentales locales.

En cuanto a los resultados obtenidos, antes de hablar de éstos, los autores aclaran las dificultades y limitaciones que presenta esta metodología, pues es complejo encontrar patrones en los datos recolectados y que posiblemente para los investigadores algunos aspectos de la narrativa puedan estar viciados

favoreciendo a una descripción sobre la otra. La habilidad de generalizar resultados a partir de este tipo de metodología de estudios de casos también ha sido bastante criticada.

Resultados:

En cuanto a los motivos para hacer cooperación con otras firmas, se encontró que al trabajar con empresas pares, las firmas eran capaces de formar habilidades a las que el mercado pagaba incluso una prima. Las oportunidades de hacer 'networking' se encontraban vía clientes mutuos y compatibilidades técnicas. Durante las entrevistas las empresas fueron claras en cuanto al valor que se gana a través de una cooperación y el nivel de recursos que se deben comprometer. También se hablaba de mantener la paridad con las tecnologías actuales, y facilitar la innovación en el diseño de nuevos productos y procesos. Sin embargo, la decisión principal estaba en redefinir la oferta de servicios para mantener o mejorar la posición de la cadena de suministros.

La Figura 1 a continuación, intenta capturar las decisiones intuitivas que hacen las pequeñas firmas al momento de considerar el cooperar con otra firma.

Con respecto al manejo de asuntos de apropiación, los participantes afirmaron que era más fácil encontrar una nueva oportunidad en el mercado que encontrar un socio en que pudieran confiar, que no fuera a tener un comportamiento oportunista. Sin embargo, decían que al buscar un socio, inicialmente buscaban firmas que mostraran filosofías de trabajo similares a las suyas, y una reputación similar. La relación entre los líderes también era bastante significativa. También se evidenció tolerancia en cuanto al traslapo de algunas habilidades o incluso el trabajar con firmas que potencialmente fueran futura competencia, siempre y cuando esta cooperación ayudara a las variaciones de volumen con una baja penalización.

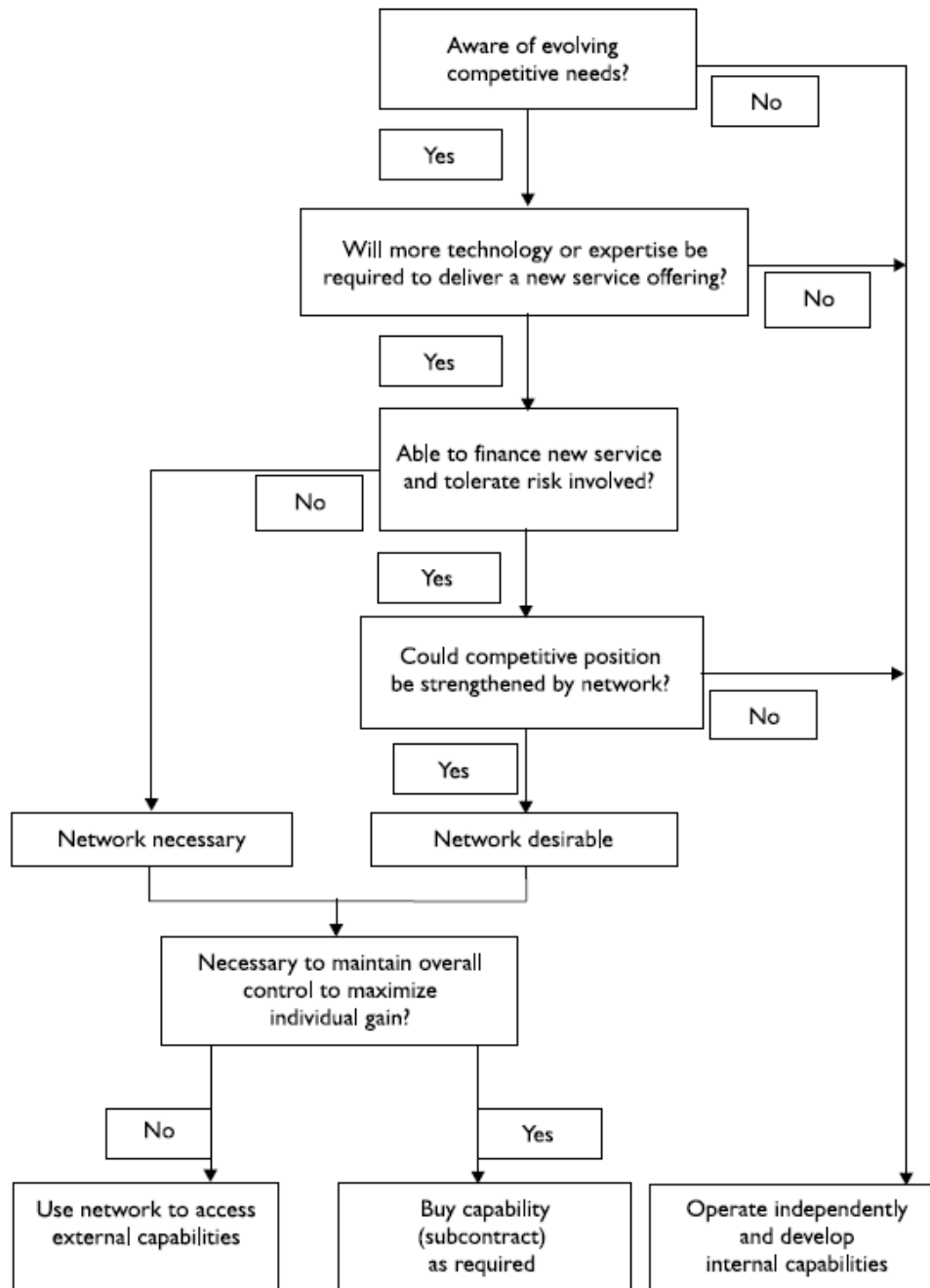


Figure 1. The Decision to Cooperate

Finalmente, en cuanto a la coordinación de actividades entre las firmas que cooperan, éstas aceptaron la importancia de la confianza entre las partes, y reconocieron haber desarrollado acuerdos con respecto a cómo trabajarían juntos. Cuando se les preguntó acerca de las políticas de funcionamiento de las firmas, las respuestas fueron variadas, pero todas coincidían principalmente en una comunicación sólida. También se entendía implícitamente cuáles eran las necesidades de los clientes y qué podría resultar mal dentro de la relación de cooperación.

Conclusiones:

Aunque los detalles que hacen que una cooperación sea exitosa aún son difíciles de prescribir, es claro que se requiere de una gran contribución de recursos que genere una situación en la que los beneficios de la cooperación excedan los costos para todos los miembros; y para que esto suceda las partes deben tener la seguridad de que sus aportes serán correspondidos.

Así mismo, este estudio facilita la posible creación de un marco conceptual de estrategias de gobierno para manejar diferentes formas de 'network' y ofrecer a las firmas un entendimiento del rol estratégico de los mismos y el grado de cooperación apropiado. También ofrece una guía de cómo las firmas pueden proteger sus competencias *core*, todo esto para sacar el mayor provecho de la cooperación entre firmas y de los recursos que hayan invertido en esta.

24. Nombre del autor: Haibin Yang, Zhiang Lin, Ya Lin

Nombre del trabajo: A multilevel framework of firm boundaries, firm characteristics, dyadic differences, and network attributes

Fecha de publicación: 2009

Nombre de la revista o journal: *Strategic Management Journal*, Vol. 31, pp. 237-261.

Objetivos de Trabajo:

En este estudio los autores proponen un marco multinivel a través de unir la *visión basada en recursos* y la *perspectiva de redes sociales*, con sus respectivos énfasis en la importancia de las dotaciones internas de recursos de las firmas y las oportunidades externas de recursos. Se argumenta que las decisiones de frontera de las firmas (*firms' boundary choices*) se pueden entender considerando la tensión entre la necesidad de recursos externos y la necesidad de controles de riesgo, que se ven afectadas por factores internos y externos en 3 niveles: *características de la firma*, *diferencias diádicas*⁵ y *atributos de red*.

De igual forma los autores exploran las decisiones de frontera de las firmas bajo dos condiciones: *la posibilidad de iniciar relaciones externas*, y *la posibilidad de buscar alianzas o adquisiciones dado que las relaciones externas sean necesarias*. Para esto se hace un análisis de la industria estadounidense de computadores a lo largo de 9 años, que soporta el marco teórico del trabajo y demuestra la importancia de factores únicos a nivel individual, diádico y de redes sociales para entender las decisiones de frontera de las firmas, y comprueba cuáles hipótesis son efectivamente ciertas o respaldadas por los modelos estadísticos y cuáles no.

Desarrollo del Trabajo:

Los autores parten de un rápido recorrido por la literatura sobre el tema, primero desde una perspectiva teórica y luego desde una perspectiva metodológica, hasta llegar finalmente a los trabajos actuales que abarcan la decisión de *alianza* vs. *adquisición*, nos desde una posición aislada y quizás fragmentada que se enfoca sólo en variables individuales como una transacción, la firma o la diada, sino desde una posición diádica, que sugiere que distintas configuraciones de los recursos y capacidades de dos firmas pueden afectar sus decisiones de frontera, dado que éstas no son atomistas, sino que se encuentran

⁵ Relativo a *diada*, que es el término que se usa para referirse a grupos sociales compuestos por dos personas como p.ej. el matrimonio.

inmersas en relaciones económicas y sociales. Por esta razón, los autores incluyen el nivel de redes sociales, puesto que a partir de éste se puede lograr un mejor y más completo entendimiento.

Siguiendo esta lógica los autores investigan las decisiones de *gobierno* de las firmas a tres niveles:

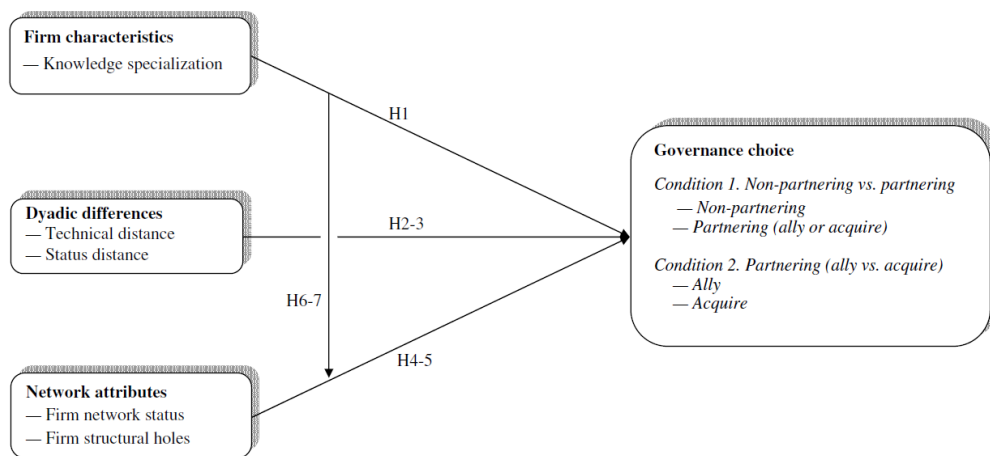
El primero, a nivel de la firma, se consideran las características de las dotaciones internas de recursos de la firma, en específico su grado de especialización en conocimiento, que ayuda a que la firma tenga un entendimiento más profundo sobre su segmento tecnológico específico. En este caso se plantean dos hipótesis, que la especialización en conocimiento de la firma influencia de manera positiva la decisión de lo aliarse sobre la de aliarse para conseguir recursos externos, y que en dado caso que sea necesario entablar una relación externa, la firma preferirá la adquisición sobre la alianza.

El segundo nivel, son las diferencias en la diada o pareja de empresas, que introduce dos conceptos de distancia, la distancia técnica y la distancia de estatus, que reflejan las interacciones directas entre socios. La primera relación hace referencia al grado de disimilitud de conocimiento tecnológico entre dos firmas, mientras que la segunda refleja las diferencias en el estatus central de las redes de las dos firmas.

Las firmas estarán más propensas a no aliarse por recursos externos bajo una gran distancia técnica o de estatus. Sin embargo, si las firmas deciden aliarse, será más probable que elijan la adquisición sobre la alianza si la distancia técnica es muy pequeña o muy grande; la alianza será elegida ante una distancia técnica moderada. En cuanto a la distancia de estatus, se elegirá la alianza sobre la adquisición ante una gran distancia de estatus.

En el tercer nivel, el de las redes, se consideran los atributos que tienen las redes de cada una de las firmas, como el *estatus de la red* y la *posición de agujeros estructurales*⁶, que afectan el contexto relacional de las firmas, los canales de ventaja de recursos y las decisiones estratégicas. Las firmas con un alto estatus estarán más propensas a elegir asociarse por recursos externos, si dado que así sea, elegirán la alianza por encima de la adquisición.

En cuanto a los agujeros estructurales, ante un alto nivel de estos agujeros en la red de alianzas influenciará positivamente la elección de asociarse por recursos externos. Si efectivamente la firma decide asociarse, un nivel de estos agujeros en la red de alianzas influenciará positivamente la elección de adquisición por encima de alianza.



⁶ W

Figure 1. An illustration of the theoretical framework

. Burt,

Ahora, a nivel de las interacciones inter-niveles, en el caso de este estudio, aquellas entre los atributos de las redes y las características de las firmas, se encuentra que las firmas con alto estatus tienen mayor probabilidad de no asociarse por recursos externos cuando tienen un alto nivel de especialización del conocimiento. Y así mismo, si este tipo de firmas deciden asociarse, será más probable que elijan la adquisición por encima de la alianza dado que un alto nivel de especialización del conocimiento puede llegar a hacer a la firma vulnerable dado que incentiva a otras firmas a comportamientos oportunistas para adquirir ese nivel de desarrollo tecnológico que sólo esa firma tiene.

Por el contrario, una firma con una alta posición de agujeros estructurales, tendrá mayor probabilidad de asociarse para obtener recursos externos cuando tienen un alto nivel de especialización del conocimiento y preferirán asociarse a través de alianzas que a través de adquisiciones dado que las primeras le ofrecen un escenario menos riesgoso para adquirir y compartir recursos, para buscar un socio que la complemente y la ayude a ser más eficiente explotando las oportunidades en los agujeros estructurales.

Conclusiones:

Luego de realizar el análisis de la industria estadounidense de computadores a lo largo de 9 años, se encuentra que la gran mayoría, pero no todas las hipótesis planteadas son confirmadas por los modelos, cuando una firma decide asociarse, su nivel de especialización en conocimiento no necesariamente influenciará de forma positiva la decisión de adquisición sobre alianza; las firmas tampoco serán necesariamente propensas a asociarse ante una gran distancia de estatus entre firmas; y finalmente, las firmas en posiciones de agujeros estructurales no necesariamente preferirán asociarse que no asociarse ante altos niveles de especialización en conocimiento.

Sin embargo, los aportes de este estudio son claros, ya que contribuyen a la literatura existente en tres campos. Como primera medida, este estudio es uno de los primeros que propone un análisis de un marco de múltiples niveles al tiempo que considera las opciones de asociarse, de aliarse o de adquirir otras firmas. En segunda instancia, el estudio conduce un análisis sistemático para examinar los mecanismos de gobierno o gobernanza de las firmas con relaciones diádicas y con redes sociales. Y finalmente, tiene como aporte que considera más de dos decisiones a la vez, asociarse, aliarse o adquirir otra firma, distinto de como lo hacían usualmente los estudios anteriores.

25. Nombre de los autores: Anders Edström, Bengt Högberg y Lars Erik Norback

Nombre del trabajo: Alternative Explanations of Interorganizational Cooperation: the Case of Joint Programmes and Joint Ventures in Sweden

Fecha de publicación: 1984

Nombre de la revista o journal: *Organization Studies* Vol 5, No.2 pp. 147-168.

Objetivo del trabajo:

En el artículo se analizan dos explicaciones a la cooperación interorganizacional que se han tratado ampliamente en la literatura. La primera es la explicación de *afuera-hacia-adentro*, donde la cooperación se ve como una medida para manejar la interdependencia que existe con el entorno o con el mercado. La segunda es la perspectiva de *adentro-hacia-afuera* en la cual la cooperación es una medida para adquirir recursos que son necesarios para establecer interdependencias. No obstante, el objetivo del artículo es evidenciar que ambos enfoques no son excluyentes y que la decisión de cooperación está sujeta a múltiples variables, principalmente por el rol que juega cada firma en el acuerdo de cooperación

El artículo está relacionado la Ecología Organizacional puesto el artículo parte de la idea de que las organizaciones, al igual que los organismos, tienen necesidades que pueden ser satisfechas mediante la relación organización/entorno; así, pretende reconciliar dos explicaciones de la cooperación interorganizacional e identificar cuáles son los factores que influyen en los mecanismos de vinculación para la cooperación entre dos empresas o más.

Desarrollo del tema:

Los dos enfoques que se analizan en el artículo implican diferentes resultados de la cooperación, como la escogencia de socios y el tipo de recursos que se busca obtener de éstos. En el trabajo se estudian los dos mecanismos (empresas conjuntas y programas conjuntos) con los cuales las firmas manufactureras tratan de establecer relaciones con el entorno. Según la literatura, en el primer mecanismo son las características intraorganizacionales las que determinan la necesidad de vínculos de cooperación con otras organizaciones, mientras que para el segundo mecanismo mantener las características del entorno induce a que la organización cree relaciones de cooperación con las demás empresas. Sin embargo, los autores argumentan que ambas explicaciones son complementarias pues son acuerdos explícitos donde se toman decisiones en conjunto para el manejo y control de las actividades cooperativas.

Para realizar el análisis y la comparación entre las teorías los autores se basan en las propuestas de Aiken y Hage (1968) que explican los programas conjuntos como la renuncia a la autonomía a cambio de otros recursos, por lo tanto, se necesitan socios con recursos complementarios o metas diferentes. Igualmente, usan el *modelo de dependencia de recursos* y la interpretación de Pfeffer y Novak (1976) que argumentan que la supervivencia de la firma depende de su habilidad para conseguir recursos.

La recolección de datos se hace a través de entrevistas a los encargados de la toma de decisiones de cooperación de la firma. Primero se identifica el tipo de vínculo cooperativo en el que la firma está comprometida y se compara con las características de las empresas conjuntas o de los programas conjuntos. Para reconocer éstas características se emplean las siguientes variables basados en los conceptos utilizados por Aiken y Hage y Pfeffer y Novak : tipo de recurso con el que contribuye cada socio, previa relación con el socio, relación en mercado existente o emergente, forma organizacional y nacionalidad del socio.

Por último, los autores argumentan que hay una interacción dinámica entre la estrategia que utilizan las firmas y las percepciones que se tienen de las estructuras de recursos internas como externas, y esto afecta los motivos de las organizaciones a cooperar con otras empresas, por lo tanto, es posible considerar una explicación adentro-hacia-afuera como afuera-hacia-adentro.

Conclusiones:

Luego de analizar los resultados de las entrevistas a las 35 organizaciones se encuentra que efectivamente, ambas perspectivas no son conflictivas y por el contrario, son explicaciones complementarias al por qué las firmas buscan crear empresas o programas conjuntos. Además, dentro de la muestra el fin de la cooperación es ampliar el ámbito de mercado de producto y no evitar la competencia o limitar a los futuros entrantes. Se observa una amplia varianza no explicada, entre el 20 y el 35% de las firmas no siguen las explicaciones propuestas por los dos enfoques analizados; sin embargo, las decisiones que toman estas organizaciones son perfectamente racionales considerando las estrategias particulares de cada una. Finalmente, la forma organizacional no es circunstancial al rol en la estrategia de cooperación y la nacionalidad del socio aparece como una variable explicativa alternativa de la cooperación inter-organizacional.