

ESTRATEGIA Y COOPERACIÓN: UNA VISIÓN DE LA GESTIÓN DESDE EL PARADIGMA DE LA COLABORACIÓN INTERFIRMAS*

ANDRÉS GUILLERMO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ**
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

(Recibido: Agosto 6 de 2007- Aprobado: Noviembre 20 de 2007)

Resumen

El presente trabajo desarrolla el concepto de cooperación y su relación con la estrategia organizacional. En él se muestran los argumentos biológicos del comportamiento cooperativo a través de los conceptos de apoyo mutuo, deriva natural y acoplamiento estructural. Se discute además el fenómeno de la cooperación en el ámbito social y organizacional, así como los aportes de la corriente contractual a la discusión de la cooperación entre empresas. Se aborda además el problema de la estrategia en la organización, su relación con la gestión y la complejidad, así como sus alcances y limitaciones. Finalmente se discute la relación entre la estrategia y la cooperación, analizando los tipos de cooperación, los aspectos importantes para escoger entre diversas formas cooperativas, los principales criterios de selección de los socios y los aspectos fundamentales de la gestión de las relaciones de cooperación.

Palabras clave: Cooperación, estrategia, apoyo mutuo, deriva natural, acoplamiento estructural, aptitud inclusiva, estrategias de cooperación.

STRATEGY AND COOPERATION: A VIEW OF MANAGEMENT FROM THE PARADIGM OF COLLABORATION BETWEEN FIRMS

Abstract

This work develops the concept of cooperation and its relation with organizational strategy. Biological arguments are shown for cooperative behavior by means of the concepts of mutual support, natural derive, and structural coupling. The phenomenon of cooperation in the social and organizational environs is also discussed, as well as the contributions of the contractual stream to the discussion of cooperation between companies. Also, the problem of strategy within the organization, its relation to management and complexity as well as its reach and limitations are dealt with. Finally, the relation between strategy and cooperation is discussed, by analyzing the types of cooperation, the important aspects to choose among the various forms of cooperation, the principal criteria to select partners and the fundamental aspects to manage cooperation-based relations.

Key words: Cooperation, strategy, mutual support, derive natural, structural connection, inclusive aptitude, strategies of cooperation.

JEL: M 12, M14.

Hernández, A. (2007) Estrategia y cooperación: Una visión de la gestión desde el paradigma de la colaboración interfirmas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XV (2).

* El artículo hace una revisión de literatura en el tema de estrategia y colaboración en el marco de un proyecto de investigación asociado al Doctorado en Ciencias de la Gestión de las universidades de Rouen, Nacional de Colombia y Paris XIII.

** Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia; Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia; Estudiante del Doctorado en Ciencias de Gestión Universidad de Rouen, Universidad Paris XIII, Universidad Nacional de Colombia. Profesor Auxiliar de Carrera de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: andres.hernandez43@urosario.edu.co.

1. Introducción

En la economía, como en la gestión, han surgido teorías que pueden dar explicaciones alternativas a las ofrecidas por el modelo competitivo para los fenómenos económicos y organizacionales. Estas, consecuentemente, pueden generar mecanismos de intervención, tanto de política económica como de gobierno corporativo, que permiten una visión diferente del desarrollo y una construcción más equitativa de las relaciones sociales. En ese sentido, el presente trabajo tiene como finalidad analizar los fenómenos organizacionales desde una lógica diferente a la perspectiva “competitiva” ortodoxa, con el fin de establecer la posibilidad de desarrollo e implementación de comportamientos estratégicos que no atenten contra la calidad de vida de quienes pertenecen a las organizaciones ni de quienes se ven afectados por su acción, ya sea en calidad de clientes, proveedores, competidores, o comunidad en general.

La aproximación desde la lógica de la cooperación no es nueva, sus ventajas han sido señaladas por diversos autores que muestran sus efectos estratégicos positivos (Cf. Contractor & Lorange, 1988; Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Jarillo, 1988; Kanter, 1994; Nielsen, 1988). Sin embargo, ha sido soslayada dentro de los modelos económicos y de gestión imperantes. Encontramos ya en Kropotkin (1890), los esbozos iniciales de una teoría que intenta refutar los postulados del darwinismo social y que plantea -bajo su tesis de la ayuda mutua- cómo la solidaridad, la colaboración entre los miembros de una misma especie, es tan importante para la evolución, o más, que el principio de la lucha por la supervivencia, en el cual se fundamenta el darwinismo social. Ésta es, sin duda, la admisión de la existencia de lo que en términos de Morin sería una dialógica entre competencia y cooperación, que permite la evolución de las especies en el sentido biológico y el desarrollo de las sociedades en el terreno social.

En el campo organizacional estaríamos hablando de la búsqueda de sostenibilidad y perdurabilidad del sistema general, es decir, del conjunto de organizaciones de la sociedad, no de unas pocas privilegiadas. La sostenibilidad y perdurabilidad no estarían centradas en la *superación-eliminación* del adver-

sario-competidor, sino en la generación de estrategias conjuntas para el desarrollo y aprovechamiento mutuo de capacidades, así como para la respuesta a las oportunidades o adversidades generadas por el entorno.

Se hace énfasis en estos comportamientos y acciones estratégicas de cooperación ya que sus efectos positivos en el ámbito de la gestión estratégica tienen un fuerte respaldo teórico y una considerable evidencia empírica que se constata al examinar la literatura de las diferentes publicaciones científicas del campo, señalando entre otras ventajas, cómo la cooperación puede incrementar la dotación de recursos y capacidades de la organización así como mejorar la eficiencia (Combs y Ketchen, 1999). Es necesario, entonces, comprender cómo funcionan los procesos de cooperación, con el fin de pensar en modelos que permitan el desarrollo de todos los actores que concurren en un espacio de interacción organizacional (público, privado, o mixto).

La construcción de estrategias cooperativas, debe tener en cuenta la cultura de la organización y la cultura del contexto en el cual ésta se encuentra inmersa. Los aspectos culturales no son solo una causa para que los individuos sean más, o menos cooperativos, sino que pueden afectar la efectividad de los mecanismos de intervención que apuntan a incrementar la cooperación (Chen, Chen & Meindl, 1998). En ese sentido, pensar en el fomento de dichas formas de concurrencia en el mercado, en el contexto latinoamericano, y más específicamente en el colombiano, implica un análisis cultural que permita la comprensión y el desarrollo de formas propias de cooperación, coherentes con las características de nuestra sociedad.

Los apartados que siguen a continuación presentan los resultados conceptuales de una investigación de carácter exploratorio, que realiza una revisión de literatura relevante para el establecimiento de un marco teórico de análisis y de una primera exploración a los aspectos del caso colombiano. Para ello analiza el rol del comportamiento cooperativo dentro de la estrategia organizacional, partiendo de su enraizamiento biológico y social, su relación con la estrategia empresarial en general y con las estrategias cooperati-

vas en particular. El objetivo entonces es el desarrollo de los elementos conceptuales más importantes para la comprensión de la cooperación como opción estratégica de las organizaciones nacionales.

De hecho, existen evidencias de este tipo de acciones cooperativas en el ambiente colombiano, que podrían ser estudiadas a partir de este esquema conceptual, para comprender las condiciones del surgimiento y sostenimiento de tal fenómeno en nuestro contexto. Los conceptos aquí presentados, como primer resultado de un proceso de investigación más extenso, pueden ser el punto de partida para futuros ejercicios que podrían aportar en el diseño de modelos de gestión más pertinentes, que permitan la construcción de una sociedad más equitativa, entendiendo el importante papel que juegan en este proceso las organizaciones en sus diferentes manifestaciones.

2. Del enraizamiento biológico y social del comportamiento cooperativo a la nueva aproximación económica

2.1 El apoyo mutuo

En 1890 Kropotkin, destacado hombre de ciencia e ideólogo del anarquismo, reacciona en contra de las interpretaciones de Huxley sobre el darwinismo y publica una serie de artículos que más adelante se compilaron en un volumen titulado *“El apoyo mutuo. Un factor de la evolución”*. Esta obra se convirtió en una de las primeras y más fuertes respuestas al darwinismo social, sin desconocer los aportes de la teoría de Darwin, pero mostrando sus limitaciones, así como los errores de sus seguidores.

Kropotkin afirma en su obra que *“se puede decir con seguridad que la ayuda mutua constituye tanto una ley de la vida animal como la lucha mutua. Más aún, como factor de evolución, es decir, como condición de desarrollo en general, probablemente tiene importancia mucho mayor que la lucha mutua, porque facilita el desarrollo de las costumbres y caracteres que aseguran el sostenimiento y el desarrollo máximo de la especie junto con el máximo bienestar y goce de la vida para cada individuo, y, al mismo tiempo, con el mínimo de desgaste inútil de energías, de fuerzas”*. Esta afirmación es el punto de partida para la discusión sobre el rol de la cooperación en las relaciones sociales, económicas y empresariales.

De acuerdo con sus observaciones durante su período en Siberia, en el cual se concentró en el estudio de la vida animal, el fenómeno de la lucha por la existencia entre los animales de una misma especie no aparecía tan feroz como algunos de los defensores del darwinismo lo habían señalado¹; de hecho, encontró innumerables ejemplos de apoyo entre animales de la misma especie, desde cangrejos, hormigas y abejas hasta aves y mamíferos, mostrando comportamientos de colaboración que van desde la búsqueda del alimento hasta la protección y la seguridad. Kropotkin extiende en su obra sus observaciones desde la biología hacia el ámbito social humano, haciendo un interesante paneo por los comportamientos de ayuda mutua entre los salvajes, los bárbaros, la ciudad medieval y la sociedad moderna (Cáp. III – VIII), ofreciendo una excelente aproximación histórica y sociológica del fenómeno.

Los comportamientos altruistas ente individuos de la misma especie han recibido gran atención de la

¹ “Recuerdo la impresión que me produjo el mundo animal de Siberia cuando yo exploraba las tierras altas de Oleminsk Vitimsk en compañía de tan destacado zoólogo como era mi, amigo Iván Simionovich Poliakov. Ambos estábamos bajo la impresión reciente de El origen de las especies, de Darwin, pero yo buscaba vanamente esa aguzada competencia entre los animales de la misma especie a que nos había preparado la lectura de la obra de Darwin, aun después de tomar en cuenta la observación hecha en el capítulo III de esta obra (pág. 54).
-¿Dónde está esa lucha? -preguntaba yo a Poliakov-. Veíamos muchas adaptaciones para la lucha, muy a menudo para la lucha en común, contra las condiciones climáticas desfavorables, o contra diferentes enemigos, y I. S. Poliakov escribió algunas páginas hermosas sobre la dependencia mutua de los carnívoros, rumiantes y roedores en su distribución geográfica. Por otra parte, vi yo allí, y en el Amur, numerosos casos de apoyo mutuo, especialmente en la época de la emigración de las aves y de los rumiantes, pero aun en las regiones del Amur y del Ussuri, donde la vida animal se distingue por su gran abundancia, muy raramente me ocurrió observar, a pesar de que los buscaba, casos de competencia real y de lucha entre los individuos de - una misma especie de animales superiores.” (Cf. Kropotkin, 1890)

biología. Hamilton (1964) argumenta que el comportamiento altruista maximiza la aptitud general de una población. Desde su perspectiva, la aptitud total de un individuo es el resultado de la suma de la aptitud derivada de su propio genotipo y el efecto del comportamiento de sus vecinos (que es una función de sus respectivos genotipos).

En síntesis, la aptitud de un individuo incluye su propia aptitud y el efecto de los genotipos de la vecindad. Esto es a lo que el autor denomina la teoría de 'aptitud inclusiva'. La teoría puede explicar de manera general cómo evolucionan los comportamientos sociales, en este caso los comportamientos altruistas, que de acuerdo con el autor intervienen no sólo en la supervivencia del individuo sino del grupo, ideas que son congruentes con el pensamiento de otros autores de la sociobiología (Cf. Williams, 1981).

2.2 La deriva natural y el acoplamiento estructural

La biología contemporánea ha dado también nuevas explicaciones al problema de la evolución que implica nuevos conceptos como la deriva natural y el acoplamiento estructural. Se parte de la noción de organización entendida como "las relaciones que determinan, en el espacio en el que están definidas, la dinámica de interacciones y transformaciones, de los componentes y, con ello, de los estados posibles del sistema" (Maturana & Varela, 1995). El concepto de ontogénia refiere a la historia del cambio estructural de una unidad o sistema, sin que ésta pierda su organización.

Este cambio estructural es producto de su dinámica interna o es gatillado por las interacciones provenientes del medio donde se encuentra (Maturana & Varela, 2005). Si dos unidades, o sistemas, se encuentran acoplados en su ontogénia como resultado de un conjunto de interacciones recurrentes o muy estables, el resultado será un conjunto de modificaciones estructurales concordantes que no implican

un cambio en su organización. A esto es a lo que los autores denominan el *acoplamiento estructural*.

Este acoplamiento puede darse entre dos unidades o entre una unidad y el ambiente. Los cambios estructurales que ocurren en una unidad o sistema son desencadenados por la interacción, pero determinados por su propia estructura, en otras palabras, el medio es una fuente de perturbaciones pero no de instrucciones². En un sistema de carácter dinámico determinado estructuralmente, como las organizaciones sociales, la historia de estos continuos cambios y acoplamientos es lo que determina la ontogénia del sistema.

El mantenimiento del sistema en el tiempo por, y a pesar de los cambios estructurales continuos, da cuenta de una compatibilidad entre el sistema y su entorno, que de hecho existe en doble vía ya que las modificaciones en la estructura se dan en ambos participantes de la interacción. A esta compatibilidad es lo que denominamos *adaptación*. La ontogénia involucra entonces el cambio estructural y el mantenimiento de la organización y la adaptación.

La implicación de estos argumentos en el problema de la selección es que una interacción no puede determinar un cambio estructural, puesto que este cambio depende del estado previo de la unidad, no es posible afirmar que sea el ambiente quien selecciona la deriva ontogénica del sistema. Ya que la adaptación y la conservación de la organización son condiciones para la existencia del ser vivo, dentro de esta aproximación no tiene sentido hablar de *supervivencia del más apto*, solo de *supervivencia del apto*.

Para la biología de Maturana las especies están definidas como una configuración genética que se conserva en una población a través de la reproducción y la evolución es el cambio en la configuración genética conservada en tal población. De acuerdo con Maturana (2002b), lo que define una especie es su modo de vida, su configuración de relaciones cam-

² Los autores distinguen cuatro dominios de la estructura de una unidad específica: a) dominio de los cambios de estado: cambios estructurales que la unidad puede sufrir sin que se cambie su organización. b) Dominio de cambios destructivos: aquellos en los que la unidad pierde su organización y por tanto, desaparece como unidad de cierta clase. c) Dominio de perturbaciones: interacciones que gatillen cambios de estado. d) Dominio de interacciones destructivas: aquellas que resulten en un cambio destructivo (Maturana & Varela, 2005).

biantes entre organismo y medio y que se conserva gracias a un fenotipo ontogénico. Así, el punto central de la evolución está en la modificación de las congruencias, de las formas de acoplamiento estructural entre organismos y no en la contradicción.

Los seres biológicos no humanos no compiten entre ellos porque cuando uno de ellos obtiene un recurso y el otro no, para quien lo obtiene no es central que el otro no lo tenga, su necesidad es obtener el recurso, no que el otro no lo obtenga. Desde esta perspectiva, la competencia solo es explicable en el ámbito cultural humano, no desde su naturaleza biológica. La victoria y el fracaso son construcciones culturales que se han posicionado en nuestra sociedad como parte de las explicaciones que damos de nuestros actos.

2.3 *La posibilidad de cooperación en lo social y organizacional*

Las perspectivas sociobiológicas resaltan la relación entre lo biológico y lo humano, destacando como lo segundo tiene una necesaria raíz en lo primero. En un sentido general se puede hablar de sistemas sociales *“cada vez que los miembros de un conjunto de seres vivos constituyen con su conducta una red de interacciones que opera para ellos como un medio en el que ellos se realizan como seres vivos y en el que ellos, por tanto, conservan su organización y adaptación y existen en una coderriva contingente a su participación en dicha red de interacciones”* (Maturana, 2002a, 26).

Lo humano deviene de lo biológico y se hace específico a través del lenguaje, que *“saca lo humano de la pura estructura material, e incluye en ella el ámbito de la estructura conceptual, al hacer posible el mundo de descripciones en el que el ser humano debe conservar su organización y adaptación”* (Maturana, 2002b, 34). Lo humano surge cuando nuestros ancestros empezaron a vivir en el conversar como una forma cotidiana que se mantuvo de generación en generación a través del aprendizaje de los hijos (Maturana, 2003). El lenguaje, entonces, es lo que permite la coordinación de conductas que hacen posible el establecimiento de interrelaciones duraderas entre los miembros de una comunidad.

Lo social para Maturana (2002a, 2002b, 2003) está fundamentado en el amor y por tanto constituye aperturas para compartir y colaborar por el placer de hacerlo, sin ninguna expectativa de retribución. En ese sentido, *“solo son sociales las relaciones que se fundan en la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia, y que tal aceptación es lo que constituye una conducta de respeto”* (Maturana, 2002b, 24). Sin interacciones en la aceptación mutua, recurrentes y prolongadas, no hay posibilidad de que surja el lenguaje. Por tanto el lenguaje no puede surgir en la competencia (Maturana, 2002b, 25). Es claro para este biólogo que las conductas sociales tienen fundamento en los comportamientos cooperativos y no en la competencia, porque ésta esencialmente consiste en la negación del otro, luego es claramente una actitud anti-social. (Maturana, 2002a).

La teoría de Hamilton, mencionada anteriormente, resulta también interesante en el análisis de las relaciones sociales humanas. Si desde la perspectiva competitiva de la selección natural, se argumenta el individualismo a través de la noción del más apto, el concepto de *aptitud inclusiva* pone relevancia en la influencia de la acción de los otros en la construcción de las propias aptitudes. Se abre entonces la posibilidad para comprender la supervivencia a través de los comportamientos cooperativos, si a través de ellos se promueven características que mejoran sus capacidades para desempeñarse en el entorno.

De hecho, el mismo Spencer (1982) había admitido la existencia de la cooperación como fenómeno social: *“con la disminución de la guerra y el crecimiento del comercio, la cooperación voluntaria reemplaza cada vez más a la forzosa... esto hace posible la creación de la vasta organización industrial que sostiene una nación”*. Aunque su visión de la lucha por la existencia era un punto central de su pensamiento, el autor pone de manifiesto que la cooperación en escenarios como el industrial era necesaria y deseable.

Hasta el momento se han dado argumentos que muestran la relación entre lo biológico, lo social y lo humano y del papel de la cooperación en estos ámbitos. Sin embargo, existe una cuestión central planteada por Maturana que pone en discusión la relación de estos argumentos con el entorno de las

organizaciones. Maturana ha afirmado que existen diferentes dimensiones de interacción humana y que no todas pueden ser consideradas como sociales porque no todas se fundamentan sobre la emoción del amar (Cf. Maturana, 2002a, 2002b, 2003).

En particular, afirma que las relaciones de trabajo y las relaciones jerárquicas no son relaciones sociales, ya que su fundamento tiene que ver con la realización de una tarea o con el ejercicio del poder. Estos argumentos cuestionarían la aplicabilidad de sus ideas en un terreno donde las relaciones de trabajo y la jerarquía son parte de la base constitutiva de los sistemas estudiados. Maturana no hace alusión directa a este problema en su obra, pero son, sin duda, elementos necesarios de una discusión posterior sobre el tema.

2.4 *Los aportes conceptuales de la corriente contractual*

De manera general puede decirse que este conjunto de nuevas teorías económicas sobre la empresa de teorías entienden a la empresa como un nudo de contratos entre diferentes actores y a partir de estas relaciones contractuales intentan explicar su comportamiento. Aunque esta aproximación difiere de las anteriores interpretaciones de la microeconomía sobre el comportamiento de las firmas, se mantiene la idea general de optimizar el aporte del individuo a la organización. Dentro de este conjunto de teorías podemos diferenciar cuatro aportes importantes: la teoría de los derechos de propiedad, la teoría de la agencia, la teoría de los costos de transacción y la teoría de las convenciones.

La teoría de los derechos de propiedad entiende que el propietario puede actuar de determinadas maneras sobre aquello que posee como propiedad y tiene el consentimiento de sus pares para hacerlo (Demsetz, 1972). La empresa se entiende entonces como una estructura de derechos de propiedad que se define a partir del conjunto de contratos que existen dentro de ella. En ese sentido se entiende por sistema de derechos de propiedad *“un método de asignar a individuos particulares la autoridad para seleccionar, con relación a bienes específicos, cualquier uso de un grupo permitido de usos”* (Alchain, 1977). De acuerdo con los autores de esta corriente, un sistema

adecuado de derechos de propiedad genera una división del trabajo eficiente que aprovecha las ventajas de la especialización (Plan, 2000).

Desde la teoría de la agencia el concepto central es la relación de agencia que Jensen y Meckling (1976) definen como *“un contrato por el cual una o más personas (los principales) contratan a otra persona (el agente) para ejecutar en su nombre un servicio cualquiera, ejecución que implica delegar en el agente un cierto poder de decisión”*. Dentro de la empresa podemos ver, por ejemplo, como en un caso el propietario (principal) delega en el gerente (agente) la responsabilidad de la dirección, pero también es posible entender que el gerente se convierte en principal cuando delega sobre el colaborador una tarea específica.

Maréchal (1999) complementa la definición de Jensen y Meckling indicando que *“la noción de relación de agencia es más general y abarca el conjunto de figuras en donde la situación de una persona (el agente) depende de la acción de otro (el principal)”*; en ese sentido no necesariamente debe mediar un contrato explícito para que se dé la relación, como es el caso de la delegación que la sociedad hace en el estado para agenciar aspectos como la educación.

La teoría de la agencia hace énfasis en el riesgo moral (Milgrom, 1992) que corren las partes frente al posible incumplimiento de los acuerdos cuando la vigilancia sobre las actividades a realizar se hace difícil. Es aquí en donde juega un papel importante la naturaleza del contrato que une a las partes. Sin embargo, el riesgo moral nunca se suprime totalmente porque por definición cualquier contrato es incompleto y siempre quedan situaciones posibles que no son contempladas por éste. El esquema de la teoría hace énfasis además en la existencia de costos de vigilancia en los que incurre el principal y costos de obligación en los que incurre el agente al realizar la actividad, juntos constituyen lo que la teoría denomina los costos de agencia.

La teoría de los costos de transacción es desarrollada por Williamson (1975) pero tiene un fundamento importante en la idea planteada por Coase (1937) de que el mercado es primario y la empresa surge como alternativa al mercado. Esta teoría muestra

que existen diferentes costos asociados a las transacciones entre actores (Eggertsson, 1990), como por ejemplo los costos de búsqueda de información, de evaluación del poder de negociación, de generación de arreglos contractuales, de supervisión del contrato, de protección de los derechos de propiedad. Estos costos no eran tenidos en cuenta por la economía neoclásica y tampoco por los modelos contables pero a partir del desarrollo de esta teoría han empezado a ser parte integral de las decisiones gerenciales.

Williamson (1975) sostiene que la organización puede evitar los comportamientos oportunistas de los actores y además reducir los costos de transacción a través de un sistema de jerarquías más eficiente. Por ejemplo, la organización permite reducir los costos de información y comunicación a través de la jerarquía ya que en un conjunto de múltiples actores independientes existirían demasiadas interacciones necesarias para llegar a un acuerdo sobre una acción a seguir. La figura de empresa o de organización optimiza la decisión al reducir el número de interacciones necesarias por medio de la autoridad.

Los aportes de estas escuelas permiten entender la cooperación entre las organizaciones desde nuevas perspectivas. Estas teorías muestran cómo las organizaciones pueden entenderse de manera diferente a la postura de la economía neoclásica. Aquí, los actores pueden cooperar en el marco de un conjunto de contratos, relaciones propiedad o de agencia y una serie de convenciones que regulan sus comportamientos y que aseguran la estabilidad de la relación en el tiempo, apelando a estrategias diferentes a las del mercado y la competencia. A diferencia de las teorías de la sociobiología, no se asume un comportamiento altruista natural de los actores, sin embargo la cooperación surge como un elemento facilitador y optimizador de la relación en el largo plazo a partir de los acuerdos formales o del respeto de las partes por las convenciones.

3. Estrategia, gestión y organizaciones

3.1 Estrategia: un concepto elusivo

Cuando se habla de estrategia generalmente se da por sobre entendido el significado del término dado

que tiene un uso tan común dentro del campo de la gestión y de las organizaciones. Sin embargo, cuando se intenta precisar a qué nos referimos surge una dificultad para ofrecer respuestas concretas. Este hecho ha sido ampliamente ilustrado en el libro "Strategy Safari" (Mintzberg et. al, 2005), que ofrece un completo panorama de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico. El presente trabajo no pretende retomar esta interesante visión histórica, pero sí ofrecer algunos elementos de partida que permitan comprender que el concepto de estrategia es polisémico y complejo, ya que su comprensión ayuda a avanzar en el estudio de las organizaciones y la gestión.

Para Henry Mintzberg (1999), la estrategia puede ser vista desde cinco perspectivas diferenciadas, que él ha llamado las "5P" para la estrategia. En primer lugar, puede entenderse como un *plan* o un curso de acción a seguir hacia el futuro para llegar de una situación presente a una deseada. También es entendida como un *patrón* que muestra un curso de acciones consistentes a través del tiempo, muestra entonces, una visión de lo sucedido en el pasado. Una tercera visión es la de *estrategema* –*ploy* en inglés– aludiendo a una maniobra que pretende engañar o confundir al oponente. La cuarta acepción del concepto, la ve como una *posición* que se ocupa dentro de un mercado específico, un lugar en el entorno. Finalmente, puede ser entendida como una *perspectiva*, es decir una forma particular de percibir y de hacer que es interna, propia de la organización.

Estas cinco facetas de la estrategia se presentan como formas que pueden coexistir dentro de la realidad organizacional, ya que muestran diferentes aspectos que ayudan a comprender la forma como las empresas asumen sus roles de participación en el ambiente competitivo. Además, permiten entender que la estrategia hace referencia a los aspectos internos como del entorno de la organización así como a diferentes momentos en el tiempo.

Desde otras perspectivas tradicionales en la literatura del campo, la estrategia es entendida como una acción que permite relacionar los fines establecidos con los medios necesarios para alcanzarlos. Para Andrews (1999) representa un modelo de toma de decisiones de una empresa, que determina y manifiesta

sus objetivos, fines o metas, y que además genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos. En el mismo sentido Quinn (1999), la entiende como un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva.

Algunos la entienden como un mecanismo que permite “*dar cohesión a la empresa*” (Uyterhoeven et al, 1980); en esta aproximación la estrategia juega un rol esencial como elemento articulador de la acción, como factor de cohesión de los esfuerzos del colectivo. Así, la estrategia no solo configura la visión de futuro y elige permanentemente los cursos de acción necesarios para alcanzarlos, además al hacer esto da sentido al esfuerzo y facilita la integración de los miembros de la organización en el proyecto colectivo, contribuyendo entonces a la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

3.2 Estrategia y gestión

La gestión es en esencia una “*acción social de regulación del comportamiento de una colectividad social, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial [...] es agenciada por individuos que regularmente convocan a los participantes del proyecto que se ha emprendido y que regularmente, aún si éste se les ha impuesto, es el pivote de la acción colectiva compartida o no*” (Romero, 1998, 36). Entonces, este mecanismo particular de regulación permite que las organizaciones sociales tomen decisiones acerca de su comportamiento. La gestión, como acción, es uno de los elementos centrales en la actividad de los administradores y por tanto un eje primordial en su formación.

La regulación de la organización puede entenderse desde una perspectiva estratégica, es decir, que tenga en cuenta la incertidumbre a la vez que entiende los contextos internos y externos. Así, estrategia y gestión son elementos que implican acciones que construyen la realidad organizacional. La evolución de la teoría administrativa ha mostrado una estrecha relación entre estos dos conceptos. En la actualidad se habla

de la gestión estratégica, desde la cual, se entiende a la estrategia como un proceso y no una meta, como un asunto de todos los miembros de la organización, como un elemento articulador de lo deliberado y lo emergente; la estrategia es además sistémica e integra la apertura prospectiva, su ámbito de acción está en las metas superiores de la organización -finalidades, valores, ética, ambiciones- (Génelot, 1998).

Dentro de los modelos teóricos que se han preocupado por estos aspectos es posible identificar cuatro campos de interés principales: la perspectiva teleológica, la sociológica, la ideológica y la ecológica. La primera de ellas pone el énfasis en los objetivos de la organización, en su concepción y en la forma como la organización los alcanza en el tiempo; la segunda, se centra en la comprensión de los diferentes actores que hacen parte del proceso estratégico, tanto internos como externos, quienes formulan las estrategias y llevan a cabo las acciones que de ellas se derivan; la tercera, en el espíritu del discurso estratégico y su influencia tanto en el orden organizacional como en la sociedad en general; y la cuarta, en los elementos del entorno como el mercado, o los grupos externos de interés, y más recientemente en elementos como el medio ambiente natural y su relación con la organización.

De acuerdo con Génelot (1998) la estrategia puede ser representada como el encuentro de tres campos determinados por elementos particulares: El exterior (el mercado, la competencia, las oportunidades), los recursos internos (tecnologías, medios financieros, competencias disponibles, capacidades) y las ambiciones (cultura, valores, historia, imagen de sí).

Si la estrategia permite que la organización establezca el futuro deseado, su materialización implica el desarrollo de actividades concretas que permitan aplicar los conceptos y los instrumentos en la acción de la organización; es entonces que aparecen la gestión y la gerencia como elementos centrales de la acción de regulación. A partir de ellos es posible comprender cómo la organización dispone sus recursos para operar en el ambiente bajo criterios de racionalidad. Los apartados posteriores abordan entonces los elementos conceptuales más importantes para comprender el rol de estos dos conceptos dentro de la teoría y la práctica administrativa.

3.3 Estrategia y complejidad

Uno de los elementos a los cuales ha conducido el pensamiento reduccionista en la gestión es la desagregación de la organización en áreas funcionales, de manera que se entiende a la totalidad como la suma de las funciones de mercadeo, finanzas, producción y recursos humanos. Esta lógica carece de elementos articuladores o que proporcionen perspectivas globales de la realidad organizacional y de sus mecanismos de gestión. El pensamiento estratégico es transversal y en esa medida vincula las diferentes dimensiones de la organización. Si la aproximación funcional *desune*, la estrategia *une*, articula y complementa.

Esto no implica que deba dejarse de lado la comprensión de las funciones de la organización, sino que éstas deben ser entendidas en el contexto de su estrategia general, no son independientes e incoexas entre sí. Entonces, *“el papel de la estrategia es proyectar la acción de la organización en el largo plazo como un todo articulado, a partir de la comprensión y previsión de las dinámicas ambientales, tanto internas como externas, y en dirección a los objetivos previamente determinados o construidos en el devenir, que cuentan con consenso y respaldo relativos en el conjunto de la organización”* (Hernández, 2005).

Como ha señalado Simon (1979), la condición que tiene cualquier sistema dirigido en pos de un objetivo es la de encontrarse conectado con el medio exterior a través de dos clases de canales: los canales sensoriales, a través de los cuales recibe información relativa al medio, y los canales eferentes o motores, por medio de los cuales actúa en el medio. Todos los sistemas complejos desarrollan acciones de acoplamiento con el entorno a través de estos dos tipos de canales. Si bien estas acciones en muchos casos tienden a tratar de disminuir la incertidumbre inherente a esta relación ecoorganizada, también en muchos casos aprovechan la incertidumbre como estímulo para la creación de nuevas formas de interacción con el mundo externo.

En ese sentido señala Morin (2004, 114) que la estrategia *“lucha contra el azar y busca la información pero no se limita a esto, trata también de utilizarlo...”*

el azar no es solamente el factor negativo a reducir en el dominio de la estrategia, es también la suerte a ser aprovechada”. Así, la estrategia se convierte en la forma en la cual la organización convive con la incertidumbre que es inherente a las condiciones del entorno, pero también a sus propios cambios. Es a partir de ella que se genera la acción, la creación, la anticipación, la coevolución con el ambiente, la creación y transformación constante del futuro deseado. Algunas acciones de acoplamiento con el entorno tienen lugar en el espacio las interacciones operativas entre dos o más sistemas, que se caracterizan por su carácter rutinario y otras eventuales o únicas que tienen una intencionalidad de largo plazo.

En el mismo sentido advierte Morin (2003) que *“la estrategia, como el programa, comporta el desencadenamiento de secuencias de operaciones coordinadas. Pero a diferencia del programa, ésta no solo se funda en las decisiones iniciales de desencadenamiento, sino también en las decisiones sucesivas, tomadas en función de la evolución de la situación, lo que puede entrañar modificaciones en la cadena, incluso en la naturaleza de las situaciones previstas. Dicho de otro modo, la estrategia se construye, se deconstruye, se reconstruye en función de los eventos, alea, contraefectos, reacciones que perturban la acción en juego. La estrategia supone la aptitud para emprender una acción en la incertidumbre y para integrar la incertidumbre en la conducta de la acción. Es decir que la estrategia necesita competencia e iniciativa”*.

3.4 Alcances y límites de la estrategia: ¿deliberada o emergente?

La complejidad y la incertidumbre del entorno implican que la organización no puede siempre actuar en coherencia con un plan previamente determinado, sino que debe modificar su acción de acuerdo con el movimiento de las variables del entorno. La estrategia es de cierta manera la síntesis de los comportamientos voluntaristas y oportunistas. El trabajo de Mintzberg y sus colegas sobre la base de la definición de la estrategia, les ha permitido entender que las corrientes de comportamiento pueden ser aisladas y las estrategias identificadas como patrones o consistencias entre estos comportamientos.

El origen de estas estrategias puede ser estudiado a partir de la observación de lo que los líderes establecieron como intención y lo que la organización finalmente realizó, distinguiendo entonces entre *estrategias proyectadas* y *estrategias realizadas*. La comparación entre estas dos categorías permite identificar las *estrategias deliberadas* (proyectadas y realizadas) y las *estrategias emergentes* (patrones de comportamiento realizados a pesar o en ausencia de intención). La combinación de estos dos tipos es lo que en última instancia configura la estrategia de la organización, en el sentido del patrón de acciones consistentes que ha llevado a cabo en el tiempo (Mintzberg et al, 1985).

Es claro que la estrategia cohesiona a la organización, primordialmente porque la dota de un proyecto a ser realizado, independientemente de si se cumple o no con el plan, la estrategia es un elemento central en el mantenimiento y coherencia interna de las acciones de los miembros. El componente deliberado de la estrategia es el resultado de la planeación y la ejecución de dicha planeación. Dentro de ella juegan un papel importante la definición de los objetivos, la elección de los diferentes recursos, acciones y formas organizativas necesarias, así como la elección de los entornos en los que se desea participar; es producto entonces del análisis que la organización hace de sus capacidades, así como de las oportunidades que ofrece el entorno (Cf. Ansoff, 1998).

La importancia de una *estrategia proyectada*, así esta no se convierta necesariamente en una *estrategia realizada*, radica en que la estrategia proporciona reglas para dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades; mejora la calidad de las decisiones; proporciona provisiones formales para contrarrestar la ignorancia parcial; su evaluación periódica permite ver si el patrón de asignación de recursos es eficiente y permite anticipar el cambio (Ansoff, 1976).

Una de las premisas básicas de la estrategia es la inseparabilidad entre la organización y el medio ambiente que se encuentra en continuo cambio. Este cambio genera nuevas combinaciones de circunstancias para la organización lo cual hace que la esencia de la estrategia sea desestructurada, no programa-

da, no repetitiva (Chafee, 1985). En la teoría de la complejidad lo emergente es el producto de la interacción de los actores de un sistema complejo. Si se entiende la organización como uno de estos actores, dentro de un sistema de orden superior, como puede serlo el mercado o un sector industrial específico, lo emergente resulta de la interacción de la organización con sus clientes, competidores, proveedores y demás variables del entorno.

Así, la incertidumbre inherente a los comportamientos de estas variables hace que la organización deba responder a situaciones no previstas. Esto tiene dos implicaciones en el patrón de comportamiento: la primera es que la organización puede haber llegado al objetivo propuesto pero a través de un camino diferente al trazado inicialmente; la segunda es que el objetivo mismo pudo haber sido modificado en el transcurso del tiempo, así como las acciones y los medios para alcanzarlo. Pero lo emergente no es sólo producto de la variabilidad del entorno, también de las modificaciones internas. Entonces, los patrones de comportamiento de la organización en un período de tiempo pueden ser también producto del cambio de su estructura interna, de sus tecnologías, o de sus intereses.

4. Estrategias de cooperación y cooperación estratégica

4.1 Tipos de cooperación y niveles de integración

La cooperación entre organizaciones se ha hecho cada vez más necesaria dadas las limitaciones e inadecuaciones de éstas para adaptarse en mercados cada vez más globalizados y de cambio continuo. Existen diversos criterios para clasificar las formas de cooperación inter-organizacional.

Desde la perspectiva de los costos de transacción se hace de acuerdo con el grado de integración de las compañías. Se tiene dos extremos, el mercado y las jerarquías. En el extremo del mercado no existe cooperación y en el extremo de la jerarquía hay una integración de las compañías (Faulkner, 2003). Entre estos dos extremos existe una gama de posibilidades como se muestra en la Ilustración No. 1.



Ilustración 1. Formas de cooperación según el nivel de Integración³

Otro criterio diferencia la cooperación horizontal y vertical, es decir, aquella que se da entre competidores y aquella que se da para actividades en diferentes escalas de la cadena de valor -proveedores y distribuidores-. (Cf. Child & Faulkner, 1998; Ghemawat et al, 1986, Garrette & Dussage, 1995). Además, existen alianzas diagonales, es decir entre empresas de diferentes industrias (Nooteboom, 1999). Sin embargo, pueden darse casos en los que existe colaboración vertical y horizontal en una relación (Faulkner, 1998). En el caso de cooperación horizontal los compañeros abandonan la estrategia competitiva en un conjunto de áreas de actividad acordadas y la sustituye por una estrategia cooperativa.

Un tercer criterio de clasificación son los motivos que conducen a la cooperación, de acuerdo con el cual algunos autores hablan de dos categorías esenciales: relaciones de aprendizaje y acuerdos de sustitución de habilidades (Child & Faulkner, 1998). Entre algunos de estos motivos se encuentran: la transferencia o complementariedad tecnológica; los acuerdos de marketing; las economías de escala; la reducción del riesgo (Marty & Smiley, 1983).

En las *relaciones de aprendizaje* las firmas buscan mejorar su conocimiento en determinado aspecto del negocio y aprovechar la relación para fortalecer su capacidad interna en el desempeño de la actividad o actividades específicas. Las firmas pueden man-

tener, o no, estrategias competitivas simultáneas en algunos aspectos del negocio. En la *substitución de habilidades* la cooperación se da esencialmente en el terreno de la optimización de actividades o funciones de acuerdo con las capacidades de los diferentes socios. No se parte de una relación de competencia sino de la necesidad de cada uno de realizar una actividad específica, utilizando las ventajas derivadas de la especialización del socio potencial.

4.2 Aspectos de la elección de la forma de cooperación

No existe una forma particular de cooperación que sea mejor o universalmente más apropiada que otras; lo importante es hacer la elección apropiada de la forma de alianza dadas las condiciones que se tiene a mano (Lorange and Roos). De acuerdo con Nooteboom (1999), existen por lo menos nueve dimensiones desde las cuales se puede ver la forma de la alianza: la forma legal, el número de participantes, la duración, el rango de activos compartidos, la distribución de la propiedad de los activos, el rango de actividades en las cuales tendrá lugar la cooperación, la intensidad de la cooperación, la distribución de los derechos de decisión y el patrón de la red de relaciones entre los socios. La elección final depende de criterios específicos para cada caso.

Un primer aspecto a tener en cuenta en la elección de la forma más adecuada de cooperación son los *motivos* que llevan a la organización a pensar en una alianza con otra firma. Algunos de estos tipos de motivos se relacionan con: eficiencia, escala y alcance de los activos; desarrollo de competencias; mejoramiento de la posición en el mercado; desarrollo de ventajas competitivas. Estos aspectos hacen parte de los intereses individuales de las compañías; sin embargo, es necesario establecer una estructura de metas que sintetice las expectativas de los participantes (Grant, 1998, 1997). Algunas de las configuraciones de objetivos de colaboración más comunes son: diseño de tecnología, producción, mercadeo de producto, “*Know-how*” complementario, colaboración con sustitutos, compartir recursos o costos.

³ Gráfica tomada de Faulkner (2003).

Un segundo aspecto importante en la elección del tipo de cooperación es el desempeño esperado del proyecto. Cuando las colaboraciones tienen expectativas de largo plazo la medición financiera del retorno puede ser difícil ya que no se pueden prever con facilidad las condiciones futuras. En algunos casos la intención no es la de aumentar los beneficios sino la de reducir los riesgos, así que la medida de los beneficios no resulta indicada. Otra forma de medir el desempeño es a través de la duración de la relación, pero ésta depende de los objetivos mismos del proyecto. Por estas razones los objetivos deben ser claramente especificados durante la etapa previa al acuerdo, de manera que sea posible valorar cualitativamente el cumplimiento de las metas (Cf. Killing 1983; Beamish, 1985; Bleeke and Ernst, 1991).

Un tercer punto a tener en cuenta son las condiciones del entorno institucional, de mercado y de tecnología. El grado de desarrollo de las instituciones tiene un impacto importante en los costos de transacción. Cuando éstas están subdesarrolladas se tiende a asumir una actitud altamente legalista o a prolongar los procesos de consenso en la negociación (Nootboom, 1999), actitudes que tienden a aumentar los costos de transacción. Las condiciones del mercado y la tecnología están estrechamente relacionadas y tienen que ver con aspectos como el grado de incertidumbre, el grado de innovación, la etapa de la innovación, el tipo de conocimiento y de tecnología, los efectos de escala, alcance y experiencia, la diferenciabilidad de los productos y la intensidad de la competencia.

4.3 Selección del socio

Uno de los puntos más importantes para el éxito de las relaciones de cooperación es la elección del socio. Faulkner (2003) señala tres consideraciones básicas para el proceso: 1) la sinergia o acople estratégico entre los socios, 2) el acople cultural y 3) la existencia de una competencia limitada entre los socios. El primer criterio, el *acople estratégico*, hace referencia al grado de complementariedad de las competencias centrales de las compañías. La complementariedad es un aspecto importante para la generación de valor en la relación (Penrose, 1959).

Ésta se da en varias circunstancias: 1) Reciprocidad: cuando los activos de las dos compañías tienen for-

talezas recíprocas; 2) Eficiencia: cuando la alianza conlleva menores costos conjuntos. 3) Reputación: cuando la alianza eleva el perfil de las empresas en el mercado; 4) Requerimientos legales: cuando las normas legales determinan por ejemplo la necesidad de socios locales. Se puede resaltar la complementariedad en fortalezas y activos, que es prácticamente el punto de partida que impulsa la relación (Cf. Doz, 1988).

Aunque no se requieren culturas similares como base para el establecimiento de una alianza, se necesita un *acople cultural* que implica que los socios tengan una sensibilidad lo suficientemente aguda y flexible para ser capaces de trabajar juntos y para aprender de las diferencias culturales. Además es necesario que exista un balance en el tamaño, fuerza y consciencia de la necesidad. Ninguno debe estar en posición reintentar dominar al otro. Así mismo, es importante que su actitud hacia el riesgo y sus consideraciones éticas sean compatibles.

Bronder y Pritzl (1992) sugieren especial atención en algunas áreas de posible conflicto cultural como la orientación hacia los empleados, la orientación ambiental, la orientación internacional, la orientación hacia el cliente, la orientación tecnológica, la orientación hacia la innovación y la orientación hacia la calidad. A estos aspectos Buono y Bowditch (1989) agregan el pluralismo cultural, la asimilación cultural, la transferencia cultural y la resistencia cultural como otros posibles puntos de conflicto.

Como se muestra en la Ilustración No. 2, cuando se trata de alianzas entre competidores, de acuerdo con Faulkner, la alianza es más estable cuando el grado de cooperación es mayor que el grado de competencia entre los socios, generando mayor potencial de creación de valor y de sinergia entre los socios.

4.4 Gestión de la relación

Junto con las medidas coercitivas, la confianza es un aspecto primordial del gobierno de las alianzas. Desde la perspectiva de los costos de transacción la confianza reduce la necesidad de cuidarse del comportamiento oportunista de parte del compañero (Brumiley & Cummings, 1995; Dore, 1983). Esto

puede explicarse porque un alto nivel de confianza permite entonces sortear más fácilmente las contingencias en la relación (Dore, 1983). Así mismo, la confianza reduce el conflicto entre las partes (Macneil, 1980), de manera que asegura una mayor estabilidad en la relación y menores costos asociados a la resolución de diferencias entre las partes. Un alto grado de desconfianza puede producir rápidamente una reducción en el compromiso entre los socios, lo cual puede dar al traste con la alianza. Se requiere entonces de los dos elementos presentes, la confianza y el compromiso.

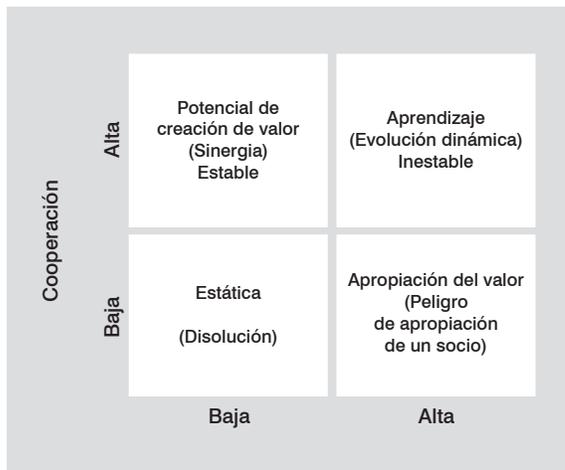


Ilustración 2. Cooperación y competencia en las alianzas⁴

5. Una breve mirada a las organizaciones colombianas

5.1 Algunas características de las grandes empresas en Colombia

En el país, los cuatro grupos económicos más destacados en la actualidad son las siguientes: *Organización Ardilla Lulle*: sus inicios están relacionados con el mundo de las bebidas gaseosas; posteriormente incursionó en los negocios de la cerveza, los textiles,

los medios de comunicación, la industria azucarera, entre otros. *Grupo Santo Domingo*: este grupo económico tuvo sus inicios en los años 70 en la industria cervecera. *Grupo Luís Carlos Sarmiento Angulo*: este grupo tuvo sus inicios en el sector de la construcción; sin embargo, ha sido en el sector financiero donde se ha desarrollado en los últimos años. *Grupo Empresarial Antioqueño*: surgió como resultado de un proceso de concentración de capital antioqueño para controlar amenazas provenientes de otros competidores; su desarrollo se ha dado en sectores como el financiero, de seguros, la construcción, el comercio y, principalmente, en cementos y alimentos. (Cf. Silva-Colmenares, 1977, 2003).

Estas empresas en algunos casos hacen presencia en los mismos mercados, lo cual ha producido oleadas de fuerte competencia y enfrentamiento, aunque también se han visto escenarios en los cuales se llega a acuerdos que en algunas ocasiones rayan en la ilegalidad, como los pactos tácitos para repartir ciertos mercados. Otra característica importante de la forma de competencia de estas organizaciones es que en algunos casos el enfrentamiento no parece ser organizacional sino individual, manifestado en decisiones de los altos directivos más que en estrategias globales de cada organización. También existen evidencias de que los enfrentamientos de acción-reacción parecen dar paso, con el tiempo, a nuevos acuerdos que estabilizan las relaciones. (Rodríguez & Duque, 2007)

5.2 Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia

Algunas de las principales características de los problemas de las MiPyme en el país son: 1) Aspectos externos como la intensificación de la competencia nacional e internacional, la inestabilidad de las políticas económicas internas, las bajas tasas de ganancia promedio de los sectores y empresas. 2) Aspectos culturales como la mentalidad de corto plazo, el individualismo, la desconfianza y el paternalismo. 3) Aspectos de capital humano (baja calificación de los trabajadores, falta de preparación gerencial de los propietarios-gerentes, relaciones deficientes de las

⁴ Gráfica tomada de Faulkner (2003).

empresas con sus clientes, entre otros) 4) Aspectos de los mercados como la gran fragmentación y aislamiento de la oferta, el bajo poder negociador. 5) El hecho de ser 'toderas' –hacen de todo, "lo que salga"–. 6) La incursión de grandes firmas en nichos que otrora fueran de las pequeñas. 7) La situación tecnológica -bajos niveles tecnológicos, baja productividad de las firmas, por persona y por capital, la escasa cultura de la calidad. 8) Las dificultades de financiación.

En Colombia, en las medianas, pequeñas y microempresas existe muy poca cultura de cooperación y asociatividad, debido a factores como la desconfianza, el miedo a compartir información, la falta de claridad en las reglas del juego, el individualismo o simplemente el desinterés; se tiende a trabajar sólo y/o con personas cercanas, especialmente con familiares, así que no se recurre comúnmente a esquemas como las redes empresariales, subcontratación, distritos industriales, núcleos empresariales, redes de servicios, los "pools" de compras y los grupos de exportación, las empresas integradoras, los clusters o conglomerados de empresas y las cadenas y minicadenas productivas (Rodríguez, 2003).

6. Conclusiones

6.1 *La tensión entre competencia y cooperación*

Estos dos conceptos claramente antagónicos, concurrentes y necesariamente complementarios, caben dentro de lo que Morin (1977) llama pares dialógicos. La dialógica implica la mutua necesidad, la complementariedad, la mutua referencia. No es posible ni deseable sustituir una noción por otra en el campo de las relaciones organizacionales. Las empresas deben competir, la competencia tiene efectos positivos sobre la calidad y el desempeño. Sin embargo, la competencia, por sí misma, no garantiza la supervivencia de las organizaciones y mucho menos su impacto positivo en la sociedad. La cooperación actúa donde la competencia se ve limitada en su significado y sus posibilidades, nutriendo la dinámica de los mercados con una forma alternativa de participación y de interacción entre las firmas.

6.2 *Los retos de la cooperación como experiencia y como sentido*

Otro resultado central del trabajo es el reconocimiento de la dificultad de la cooperación, a pesar de su naturaleza inherentemente humana. Aunque los seres humanos nacemos en la confianza, como señala el profesor Maturana, las condiciones de nuestra sociedad moderna nos limitan tempranamente este sentimiento natural. La defensa del individualismo de la democracia liberal, los valores desarrollados alrededor de los conceptos de competencia, lucha, éxito, eficiencia, han distorsionado nuestra percepción del otro como válido en la convivencia, como complemento y escenario de nuestra propia realización como individuos. Lo intersubjetivo del ser humano ha sido negado dentro de este esquema. La cooperación, la afectividad, la ternura, se abren paso con dificultad en nuestros días. La cooperación es entonces una realidad negada, o por lo menos escondida tras el velo de la lucha por la existencia. ¿Cómo permitirle emerger? Su rescate es nuestro reto como seres humanos, como profesionales y como investigadores y docentes.

6.3 *La gestión y las estrategias de cooperación interfirmas*

Este trabajo ha permitido identificar un conjunto importante de literatura sobre teoría y práctica de las estrategias de cooperación entre empresas. La vasta evidencia empírica contrasta con la ciega posición de la economía y la gestión ortodoxas. Las diferentes investigaciones validan los postulados de la teoría de juegos alrededor de las interacciones iteradas (Axelrod, 2004). Las relaciones de largo plazo entre empresas son posibles en el escenario de la cooperación vertical, horizontal y transversal. Estas relaciones permiten y facilitan el crecimiento conjunto de los socios, el aprendizaje y la sustitución de capacidades. Los escenarios de cooperación son múltiples y van desde la mejor gestión de las relaciones con los proveedores y distribuidores, hasta complicados esquemas de competencia cooperativa que aprovecha la complementariedad de los socios. Sin embargo, el camino hacia la cooperación no está exento de obstáculos. La construcción de la confianza es un factor esencial para su sostenibilidad y su mantenimiento

depende de un compromiso claro por parte de los socios.

6.4 *La necesidad de entender el escenario de las empresas colombianas*

Algunos estudios acerca de la realidad de las organizaciones colombianas muestran que el uso de las estrategias de cooperación no es generalizado en nuestro medio (Cf. Rodríguez, 2003; Pallares, 2003; Rodríguez & Duque, 2007; Silva-Colmenares, 1977, 2004). Parece que tanto las grandes como las micro, pequeñas y medianas empresas están gerenciadas desde el paradigma competitivo con implicaciones importantes para su buen desempeño y perdurabilidad. Si bien es necesario reconocer que las grandes empresas se diferencian de manera importante, es posible señalar que, en su accionar no prevalecen los esquemas de colaboración sino, de manera preferente, pactos de no agresión en determinados contextos, pero actitud depredadora en otros. Esta situación es, en buena medida, explicada también por aspectos culturales, algunos de los cuales se señalan los trabajos mencionados, dónde se resalta la individualidad del empresario colombiano como una de sus principales características.

El reto entonces sería la transformación de ese imaginario social y empresarial. Sin embargo, es necesario entender mejor este contexto a través de estudios más específicos que profundicen en las dinámicas de la competencia y la cooperación como opciones estratégicas. Ésta desde luego es una tarea de largo aliento que se debe abordar desde varios frentes: las escuelas de formación empresarial, los proyectos de consultoría e intervención, la investigación, la producción de literatura relevante sobre el tema, pero sobre todo, un trabajo arduo en la formación escolar básica y la familia, tendiente a crear y fortalecer los valores de la ayuda mutua, la aceptación y el respeto.

7. Referencias

- Alchain, A. (1977). *Economic Forces Of Work*. Liberty Press.
- Andrews, K. (1999). El Concepto de Estrategia Empresarial. En: Mintzberg, Henry, Q., James & Ghoshal, S. (1999). *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México: Addison-Wesley Longman.
- Axelrod, R. (2004). *La Complejidad de la Cooperación. Modelos de Cooperación y Colaboración Basados en los Agentes*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Beamish, P. (1985). The Characteristics Of Join Ventures In Developed And In Developing Countries. En: *Columbia Journal Of World Business*. Vol. 20. No. 3. Pp. 13-19.
- Bleeke, J. & Erns, D. (1991). The Way To Win In Cross-Border Alliances. En: *Harvard Business Rivew*. (Nov-Dic).
- Bromiley, P. & L. L. Cummings (1995). Transaction Costs In Organizations With Trust. En; R. Bies, B. Sheppard, And R. Lewicki (Eds.), *Research 012 Negotiation In Organizations*. Greenwich: Ct: Jai Press.
- Bronder, C. & Pritzi, R. (1992). Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework For Successful Co-Operation. *European Management Journal*. Vol. 10. No. 4. Pp. 412-420.
- Buono, A. & Bowditch, J. (1989). *The Human Side Of Mergers And Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, And Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. Citado Por Child & Faulkner, 1998.
- Chafee, E. (1985). Thre Models Of Strategy. En: *The Academy Of Management Review*. Vol 10. No. 1 (Jan).
- Cheng, S.; Singh, H & Lee, K. (2000). Complementarity, Status Similarity And Social Capital As Drivers Of Alliance Formation. *Strategic Management Journal*. Vol. 21. No. 1. Pp. 1-21.
- Child, J. & Faulkner, D. (1998). *Strategies Of Co-Operation*. Great Britain: Oxford University Press.
- Coase, R. (1937). The Nature Of The Firm. *Económica*. New Series. Vol. 4, No. 16. Pp. 386-405.
- Combs, J. & Ketchen, D. (1999). Explaining Interfirm Cooperation And Performance: Toward A Reconciliation Of Predictions From The Resource-Based View And Organizational. *The Academy Of Management Review*. Vol. 20. No. 9, Pp. 867-888.
- Contractor, F. L., & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ven-

- tures. En: F. L. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*: 3-30. Lexington, MA: Lexington Books.
- Demsetz, H. (1972). *Hacia Una Teoría De Los Derechos De Propiedad*.
- Dore, R. (1983). *Goodwill And The Spirit Of Market Capitalism*. *Britishjournal Of Sociology*. Vol.34. Pp. 459-482.
- Doz, Y. (1988). *Technology Partnerships Between Larger And Smaller Firms: Some Critical Issues*. In: Contractor, F. & Lorange, P. *Cooperative Strategies In International Business*. Lexington: Lexington Books. Pp. 317-338.
- Eggertsson, T. (1990). *Economic Behavior And Institutions*. New York: Cambridge University Press.
- Faulkner, D. (2003). *Strategic Alliances And Networks*. En: *The Oxford Handbook Of Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Garrette, B. & Dussage, P. (1995). *Patterns Of Strategic Alliances Between Rival Firms*. *Group Decision And Negotiation*.
- Génélot, D. (1998). *Manager Dans La Complexité*. Paris: Insep Éditions.
- Ghemawat, P.; Porter, M. & Rawlison, R. (1986). *Patterns Of International Coalition Activities*. En: Porter, M, (Ed). *Competition In Global Industries*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). *Collaborate with your customers-and win*. *Harvard Business Review*, 67(1): 133-140.
- Hamilton, W. (1964). *The Genetical Evolution Of Social Behavior*. Citado Por: Williams, B. (1981). *A Critical Review Of Models In Sociobiology*. En: *Annual Review Of Anthropology*. Vol. 81. Pp.163-192.
- Hernández, A. (2005). *Acerca de la Gestión Estratégica de la Investigación: Elementos para un Marco Conceptual*". En: *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Universidad Militar Nueva Granada. Vol XIII (2). Pp. 24-43.
- Jarillo, J. C. (1988). *On strategic networks*. *Strategic Management Journal*. 9: 31-41.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). *Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure*. En: *Journal Of Financial Economics*.
- Kanter, R. M. (1994). *Collaborative advantage*. *Harvard Business Review*, 72(4): 96-108.
- Killing, J. (1983). *Strategies For Join Ventures*. New York: Praeger.
- Kropotkin, P. (1947). *El Apoyo Mutuo: Un Factor de Evolución*. México: Tierra y Libertad. Primera Edición 1902. Artículo Original. 1890.
- Lado, A.; Boyd, N & Hanlon S. (1997). *Competition, Cooperation And The Search For Economic Rents: A Syncretic Model*. En: *The Academy Of Management Review*. Vol. 22. No. 1. (Jan). Pp. 110-141.
- Lorange, P & Roos, J. (1992). *Strategic Alliances: Formation, Implementation And Evolution*. Oxford: Blackwell. Citado Por Child & Faulkner, 1998.
- Macneil, I. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, Ct: Yale University Press.
- Maréchal, J. (1999). *Éléments D'analyse Économique de la Firme*. Francia: Presses Universitaires De Rennes.
- Marty, P & Smiley, R. (1983). *Cooperative Agreements Abd The Organization Of Industry*. *The Journal Of Industry Economics*. Vol. Xxxi. No. 4. (Jun).
- Maturana, H & Varela F. (1995). *De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis: La Organización de lo Vivo*. Chile: Editorial Universia.
- Maturana, H & Varela, F. (2005). *El Árbol del Conocimiento*. 17ª Edición. Chile: Editorial Universitaria. Original Publicado en 1984.
- Maturana, H. (2002a). *Transformación en la Convivencia*. 2ª Edición. España: Océano – Dolmen.
- Maturana, H. (2002b). *Emociones y Lenguaje en Educación y Política*. 11ª Edición. España: Océano – Dolmen.
- Maturana, H. (2003). *Amor y Juego. Fundamentos Olvidados de lo Humano*. 6ª Edición. Chile: J.C. Sáes.
- Milgrom, P. (1992). *Economics Organizations And Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). *Of Strategies, Deliberate And Emerging*. *Strategic Management Journal*. Vol 6. No. 3. (Jul-Sep). Pgs. 257-272. John Wiley And Sons.
- Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel J.. (2005) *Strategy Safari*. New York: Free Press.
- Morin, E. (1977). *La Méthode. La Nature De La Nature*. Paris : Ed Seuil.
- Morin, E. (2003). *El Método. La Vida de la Vida*. Madrid: Cátedra. 6 Ed.
- Morin, E. (2004). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Nielsen, R. P. (1988). *Cooperative strategy*. *Strategic Management Journal*, 9: 475-492.
- Nooteboom, B. (1999). *Inter-Firm Alliances. Analysis And Design*. Grat Britain: Mpg Books.

ESTRATEGIA Y COOPERACIÓN: UNA VISIÓN DE LA GESTIÓN DESDE EL PARADIGMA DE LA COLABORACIÓN INTERFIRMAS

- Pallares, Z. (2003). Asociatividad empresarial. Estrategia para la competitividad. Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Penrose, E. (1959). The Theory Of Grow Of The Firm. Cambridge: Basill Blackwell. Citado Por: Cheng, S; Singh, H. & Lee, K. (2000). Strategic Management Journal. Vol. 21. No. 1. Pp. 1-22.
- Plan, P. (2000). Théorie Des Organizations. Paris: Dunod.
- Quinn, J. (1999) Estrategias Para El Cambio. Mintzberg, H.; Quinn, J. & Ghoshal S. (1999). El Proceso Estratégico. Madrid: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (2003). La Realidad de la PyMe Colombiana. Desafío para el Desarrollo. Bogotá: FUNDES Internacional.
- Rodríguez, C. & Duque, E. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos. En: Revista Innovar. Vol. 17. No. 29, Bogotá: Universidad Nacional De Colombia, Facultad De Ciencias Económicas. Pp. 137-154.
- Romero, R. (1998). El Desarrollo Del Conocimiento Y El Manejo De Las Organizaciones. En: Revista Innovar, No. 11, Bogotá: Universidad Nacional De Colombia, Facultad De Ciencias Económicas. Pp. 36.
- Silva-Colmenares, J. (1977) Los verdaderos dueños del país. Bogotá: Fondo editorial Suramérica.
- Silva-Colmenares, J. (2004) El Gran capital en Colombia. Bogotá: Planeta.
- Simon, H. (1979). Las Ciencias De Lo Artificial. Barcelona: Editorial Ate.
- Spencer, H. (1982). The Great Political Superstition. En: The Man Versus State With Six Essays On Government, Society And Freedom. Liberty Fund. Pp.135.
- Uyterhoeven, H.; Ackerman, R.; Aosenblum, J. (1980). Estrategia Y Organización. México: Editorial Diana.
- Williams, B. (1981). A Critical Review Of Models In Sociobiology. En: Annual Review Of Anthropology. Vol. 81. Pp. 163-192.
- Williamson, O. (1975). Markets And Hierarchies. New York: Free Press.