

# Colaboración virtual

---

Salvador T. Porras<sup>1</sup>  
Stewart Clegg<sup>2</sup>  
Antoine Hermens<sup>3</sup>



## RESUMEN

Las redes organizacionales se ajustan particularmente a relaciones de colaboración, relacionales. Los clientes buscan establecer redes para obtener soluciones rápidas, flexibles en lugar de permanecer atados en una relación en la que un simple proveedor provee todo. El valor que los modelos de negocios electrónicos crean no reside al interior de la firma *per se*, si no en su lugar en la red que los socios traen consigo. Negocios electrónicos de colaboración requieren resultados *ganar-ganar* entre proveedores, organizaciones y clientes, un resultado que, centrado en el cliente, toma prioridad por razones estratégicas. Un nuevo foco en el gobierno de esas alianzas a través de contabilizar tiempo y cultura necesitará ser desarrollado.

---

<sup>1</sup> Salvador T. Porras es profesor en el Área de Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa. Obtuvo su doctorado en la University of Technology Sydney. Su trabajo se orienta al estudio de la colaboración organizacional y el análisis comparativo organizacional. [stp@xanum.uam.mx](mailto:stp@xanum.uam.mx)

<sup>2</sup> Stewart Clegg es profesor en la School of Management de la University of Technology Sydney en donde también funge como director de ICAN (Innovative Collaborations Alliances & Networks), un centro estratégico de investigación de la universidad. Ha publicado ampliamente en el área de estudios organizacionales, poder, teoría organizacional y social. [s.clegg@uts.edu.au](mailto:s.clegg@uts.edu.au)

<sup>3</sup> Antoine Hermens es profesor en la School of Management de la University of Technology Sydney y Director del Executive MBA. [antoine.hermens@uts.edu.au](mailto:antoine.hermens@uts.edu.au)

#### ABSTRACT

Organizational Networks particularly adjust to collaboration relations. Clients look forward to settle networks to find quick and flexible answers instead to remain tied to a single relation or to a solitary provider to provide everything.

The value that electronic business creates resides elsewhere, not inside the firm, *per se*, but in its place down the network, along partners. Business electronic collaboration demand winning results among providers, organizations and clients, a result centered on client follows priority due to strategic reasons. A new focus on government alliances through counting on time and culture will be due enforced.

---

Palabras clave: redes virtuales, colaboración, cambio estratégico  
Keywords: virtual nets, cooperation, strategic change

## Introducción

Hace cien años la burocracia era una nueva forma organizacional, emergente inicialmente en Alemania y posteriormente en los Estados Unidos. Duró casi cien años (Clegg, Kronenberg y Pitsis 2005), sin embargo, hoy la nueva economía está generando oportunidades estratégicas y formas organizacionales basadas en redes de colaboración que retan la lógica histórica de la burocracia. Entonces, el comercio electrónico es más que una manera de permitir redes de prácticas de negocios existentes; también crea nuevas oportunidades y demanda competencias organizacionales hasta ahora desconocidas. El modelo para la nueva economía es un modelo de relación organizacional basado en la colaboración.

Internet parece ofrecer una oportunidad a pequeños jugadores de tener acceso a recursos que carecen al mismo tiempo de que les permite competir dentro de redes globales. "Villas virtuales" están emergiendo en las cuales pequeñas empresas son capaces de formar y reformar alianzas con el objeto de proveer servicios de alta tecnología a grandes compañías. Tal es el caso de empresas ubicadas en el centro de Tokio. Su ubicación física a través de un número de suburbios en el centro de la ciudad mejora por un intercambio electrónico que se da entre ellas. Los seguidores de *Sohonet* basados en Londres llevan la cercanía electrónica aún mas lejos. Un grupo especializado de compañías de medios comparte alta capacidad de vínculo de datos con el objetivo de participar en el creativo medio que se basa alrededor de *Hollywood*, al oeste de Los Ángeles. La alta

velocidad de intercambio digital de video y sonido permite que las operaciones de post producción se lleven a cabo fuera de esa área, se realizan en Londres, en competencia directa con las compañías californianas, la distancia ya no es un factor relevante en la era virtual. La naturaleza abierta de redes de la industria de entretenimiento en el sur de California es una versión de menor tecnología que las redes de Tecnologías de Información (TI) en el norte de California.

No son únicamente los pequeños negocios los que están utilizando las capacidades en red del Internet. El Modelo Global de Redes de Negocios de Cisco por ejemplo, ha permitido a la compañía crear relaciones interactivas basadas en conocimiento con clientes potenciales, clientes, socios, proveedores y empleados al tiempo que han ahorrado anualmente en gastos de negocios con una inversión mínima.

13

## La paradoja

Sin embargo, existe una evidente paradoja en las nuevas tecnologías:

- *Tecnológicamente*, el cambio a comercio electrónico sirve para conducir los costos de transacción casi a cero<sup>4</sup>;
- *Comercialmente*, donde esto ocurre, ninguna organización tiene mayor ventaja más allá de ser la primera en moverse, tanto como cada competidor conduce sus costos de transacción hacia abajo
- *Organizacionalmente*, para obtener ventaja tienen que agregar ventaja sobre los costos de transacción eliminados por el uso de tecnología digital
- *Paradójicamente*, la tecnología electrónica elimina valor

<sup>4</sup> Los costos de transacción son aquellos costos que se incurren en el intercambio de mercancías

en lugar de agregarlo al llevar los costos de transacción hacia abajo, así que la única forma de aumentar valor en la economía electrónica es reinstalando costos de transacción. Las organizaciones deben entonces minimizar *costos de transacción* y entonces *convierten transacciones en relaciones de colaboración*.

### ¿Por qué colaboran las organizaciones?

La colaboración es una respuesta necesaria a la turbulencia que frecuentemente no puede ser manejada por organizaciones individuales debido a una carencia de recursos o la incapacidad de firmas individuales para controlar elementos externos. El rápido cambio económico y tecnológico, el deterioro en el crecimiento de la productividad y presiones competitivas crecientes, interdependencias globales, así como la desaparición de fronteras entre distintas entidades legales pueden facilitar la colaboración.

Figura 1: Estrategia de colaboración/competencia

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

Fuente: adaptado de Child y Faulkner 1998: 3

Cuando la colaboración es baja y la competencia es alta, existe un riesgo creciente de que uno de los participantes actúe de manera oportunista en contra de los demás participantes. Cuando la competencia es baja y la colaboración alta, uno de los participantes probablemente se vaya a integrar verticalmente con otro participante a través de fusión o adquisición. La mejor estrategia para las organizaciones es cuando tanto colaboración como competencia son altas ya que en tal caso, el mayor beneficio es el aprendizaje mutuo para los participantes. Esto se da ya sea que la colaboración sea virtual o no.

Las redes de colaboración ocurren cuando los participantes tienen una relación de largo plazo y recurrente y en donde la confianza juega un rol importante para la duración de la relación. En redes de colaboración, las transacciones tienen lugar entre organizaciones que están involucradas en acciones recíprocas, preferenciales y de apoyo mutuo. Tales relaciones son diferentes de los mercados porque las transacciones involucran una coordinación bilateral conjunta de planes y actividades; también es diferente de firmas o jerarquías ya que ellas no establecen un actor único y las organizaciones participantes mantienen su independencia, es decir, los mecanismos coordinadores incluyen coordinación y un amplio intercambio de información.

Relaciones de colaboración exitosa combinan la fortaleza de dos o más organizaciones y crean una competencia clave que no puede ser lograda por una compañía de manera aislada. Colaboración permite a las firmas, entre otras cosas, expandir sus capacidades que no pueden ser desarrolladas por una sola organización, tener economías a escala, pasar a los competidores al establecer

estándares de facto, evitar el riesgo de grandes inversiones individuales.

Las redes de colaboración virtual permiten a los negocios conservar su independencia al mismo tiempo que disfrutan de los beneficios de trabajar junto con otras organizaciones. Una de las mejores razones para formar tales redes virtuales es el poder de 'mercadear conjuntamente' los productos de todas las organizaciones participantes, en donde los miembros de la red virtual mercadean sus productos bajo una misma marca común y un portal electrónico al tiempo de que conservan su independencia. Los beneficios para redes virtuales pueden incluir la venta conjunta de productos y servicios, compra conjunta de materias primas y equipo, investigación conjunta y desarrollo de recursos, y una mejorada calidad u objetivos agregados en el eslogan 'soluciones conjuntas para problemas comunes a través de la colaboración virtual'.

## ¿Qué se entiende por colaboración virtual?

La colaboración organizacional se ha desarrollado intensamente en las ciencias sociales y en los negocios a partir de la década de los 80 (Jarillo 1988; Nohria 1992). Así por ejemplo, Byrne y Brandt (1993) entienden a las corporaciones virtuales (redes) como "una red temporal de compañías que se unen rápidamente para explotar las rápidas oportunidades cambiantes ...". En un estudio comparativo desarrollado por Castells (1996) en el cual analiza el desarrollo de organizaciones, considera que la tradicional 'mejor manera' de producir está siendo sustituida por el paradigma basado en redes. Señala que "las redes son el

mejor material del cual nuevas organizaciones están y estarán hechas" (Castells 1996: 168). Hace notar que en una era caracterizada por nuevas tecnologías de información, la 'red de empresas', como nueva forma organizacional, ha emergido. Considera que una red de empresas es "esa forma específica de empresa cuyo sistema de significados está constituido por la intersección de segmentos de sistemas autónomos de metas" (Castells 1996; 171). Miles y Snow (1986) consideran a la 'red dinámica' como la forma de organización del futuro, una forma que responderá rápidamente a las demandas competitivas de su medio ambiente.

Por su parte Ahuja y Carley (1998) consideran a la colaboración virtual como "una organización geográficamente distribuida cuyos miembros están ligados por un interés o meta común de largo plazo y que comunican y coordinan su trabajo a través de las tecnologías de la información".

## ¿Cómo promover los beneficios de la colaboración virtual?

Los arreglos de colaboración conducen particularmente al aprendizaje organizacional o a la transferencia de intangibles organizacionales como el conocimiento, rutinas y habilidades organizacionales, experiencias, reputación y bienestar. Las firmas que están más dispuestas a colaborar son aquellas que obtienen acceso a nuevas tecnologías o mercados globales, se benefician de economías a escala en investigación conjunta, producción y mercadotecnia y obtienen habilidades complementarias al tener acceso a fuentes de conocimiento localizadas fuera de los límites de

la organización, Otras ventajas incluyen compartir riesgos y actividades y ganar sinergia al combinar las fortalezas de las organizaciones.

Las sociedades estratégicas son una medida crítica de la habilidad de una organización para competir en la *nueva economía*. Paradójicamente las diferencias inter-firmas (conocimiento, habilidades, tecnologías, competencias clave, recursos, etc) generalmente forman las motivaciones estratégicas ocultas para participar en relaciones de colaboración y son esenciales para su formación y mantenimiento. Por el contrario, diferencias en las características de los participantes pueden tener un impacto negativo en la longevidad y efectividad de la colaboración. La erosión o convergencia de esas diferencias desestabiliza la relación. Fe y confianza en los socios es un elemento importante que reaparece en la contribución para una colaboración exitosa. Particularmente la confianza es importante cuando la colaboración tiene lugar entre competidores ya que el riesgo de un comportamiento oportunista es mayor. De esta manera, los atributos clave de una organización virtual incluyen la excelencia, confianza, tecnología, no tiene una gran jerarquía o integración vertical.

## Manejando la colaboración

Mientras que la colaboración virtual es el uso integrado de la computadora y las tecnologías de comunicación para llevar a cabo transacciones de negocios y utiliza el WWW para conducir transacciones de negocios; los negocios virtuales por otro lado incluyen a la colaboración virtual y a procesos de oficina anteriores o posteriores. En términos

organizacionales, el aspecto crucial será la velocidad y flexibilidad de los procesos internos para igualar a aquellos del medio ambiente externo, en términos de la variedad de los procesos que se realizan.

La colaboración no solamente ofrece beneficios, sino también trae consigo desventajas entre las que se pueden mencionar: compartir la experiencia y conocimientos adquiridos con otros, así como la reducción del control administrativo sobre los negocios. Una creciente dependencia en organizaciones externas puede llevar a una gran necesidad de coordinación lo que frecuentemente puede traer consigo una mayor burocracia para manejar lo que viene a ser virtual. Grandes ataduras financieras con otras organizaciones a través de síntesis de sistemas virtuales pueden ocasionar que se tenga un acceso restringido a otras organizaciones y sus capacidades debido a los compromisos financieros establecidos.

Frecuentemente, implementar estrategias de colaboración causa inestabilidades organizacionales y presenta retos estratégicos para los socios de la alianza, como por ejemplo empatar las culturas de las organizaciones participantes, también es posible que la colaboración pueda aumentar la ventaja competitiva de un socio sobre el otro(s). De la misma forma en que los negocios virtuales se convierten crecientemente en 'alianzas rápidas', así también la estrategia les permitirá lidiar con el mundo de negocios actual, pero es importante señalar que la gran mayoría de las alianzas no podrá cumplir con las promesas que dieron lugar a la colaboración.

Para que una alianza de colaboración tenga éxito se requiere que objetivos y recursos de los participantes sean complementarios y que se dé un aprendizaje para los

miembros. Cuando los socios intentan internalizar las habilidades del otro, la desconfianza y el conflicto pueden arruinar la alianza y amenazar su supervivencia. Las alianzas de colaboración tienen que estar basadas en la confianza; un mínimo nivel de confianza se requiere para que organizaciones puedan participar en una relación de colaboración, esto con el objeto de evitar un posible comportamiento oportunista de alguno de los participantes (Porrás 2003).

### **¿Cuáles son los riesgos estratégicos de colaborar?**

Los participantes pueden tomar ventaja de la relación de colaboración y participar en juegos alternos: la relación puede terminar y uno de los participantes se beneficiaría copiando a otros los conocimientos y técnicas que le pudieran dar una ventaja competitiva sobre los competidores. Adicionalmente, existe el riesgo, sin importar los límites establecidos respecto al número de participantes en la relación, de perder las capacidades estratégicas, así como el riesgo de que alguno de los participantes obtenga todos los beneficios de la aventura mientras que los demás socios no obtendrían ningún beneficio.

Una falta de entendimiento de las operaciones de los socios, incompatibilidad de las culturas organizacionales de los participantes, o de carencia de intento estratégico pueden llevar a la resistencia y al conflicto. Si la colaboración está fallando, el comportamiento oportunista puede ser la norma en detrimento de la relación. La competencia protege a un socio de perder su ventaja competitiva específica. Es importante mencionar que al establecer una relación de

colaboración existen elementos básicos que no se pueden comprometer, son los factores clave que le dan a una organización una ventaja competitiva sobre sus rivales. De esta manera, los socios deben tener cuidado de no ceder su posición competitiva al perder o transferir sus competencias clave como resultado del sentido de seguridad o presiones de racionalización creadas a través de la relación estratégica. Los arreglos de colaboración más deseables son aquellos que se establecen con socios que son más o menos equivalentes en términos de su tamaño, utilidad y estatus en su propia industria, y poseen recursos y conocimientos que son complementarios.

Los arreglos más flexibles estructuralmente surgen donde no hay cambio de justicia o creación de justicia entre los socios. Algunas alianzas han sido criticadas por ser muy flexibles, resultando en una situación donde los socios individuales poseen elementos insuficientes para colaborar, poco compromiso irreversible, derechos de propiedad no claros y una estructura de autoridad débil. Debería ser evidente para todos los participantes que la colaboración virtual es particularmente abierta al riesgo. En situaciones donde los lazos entre socios son débiles, la viabilidad de colaborar puede ser amenazada por socios que se unan a grupos competidores por ejemplo.

Las ventajas de altos niveles de rigidez, especialmente a través de inversiones, incluyen incentivos crecientes y compromiso organizacional al alinear los intereses de los socios, así como evitar el comportamiento oportunista. Pero la rigidez puede ser vista especialmente paradójica cuando las tecnologías prometen una flexibilidad virtual.

## El marco para la colaboración virtual

Los modelos de colaboración virtual son cruciales para establecer las habilidades de una organización en crear valor. Entre más participantes existan en una relación de colaboración, más rápido serán identificados los problemas y las oportunidades de negocios. Como se mencionó, los socios pueden compartir beneficios contribuyendo de manera continua en una o más áreas estratégicas clave.

La pérdida de información particular a la relación, un desorden organizacional o el conflicto entre las organizaciones participantes son explicaciones posibles para inestabilidades estructurales de relaciones b2b (*business to business*, negocios a negocios). Las alianzas que involucran tener acceso a conocimiento o a habilidades son más propensas a disolverse cuando un participante tiene acceso y adquiere sus propias habilidades internas a través de la relación. Las relaciones que están diseñadas para obtener beneficios o para tener acceso a conocimiento que les permita desempeñar una determinada actividad tienen un propósito más duradero.

La colaboración entre negocios en la nueva economía, con recursos complementarios, al tiempo que crea riesgos sustanciales, es necesaria para que las organizaciones puedan crecer y sobrevivir. Una vista realista de la colaboración ve a las alianzas como construidas con base en dualidades. Son temporales pero frecuentemente producen relaciones de largo plazo; son armas tanto de colaboración como de competencia; estratégicamente determinadas y emergentes, y tienen propósitos y beneficios emergentes que pueden ser más importantes. Son sistemas dialécticos cuya estabilidad será determinada al balancear múltiples fuerzas conflictivas

y diseñando sistemas de responsabilidad que pueda manejar las tensiones.

Las organizaciones necesitan transacciones que creen valor para todos los participantes, incluyendo a socios, proveedores y clientes. Las organizaciones participantes en la colaboración necesitan enfocarse en los elementos clave de valor, eficiencia, complementariedades y novedad. Adoptando el paradigma del cliente, optimizando la cadena de valor, llegando a tiempo al mercado, creando mecanismo de gobierno efectivos y midiendo el progreso y efectividad, haciendo ajustes continuos al moverse hacia delante en la cadena de valor, determinará el éxito en el modelo de alianza de colaboración virtual. Procesar las entradas del medio ambiente, mercado y conocimiento y experiencia de los clientes para asegurar que la estrategia responderá a los cambios constantes, creando barreras que atarán a los competidores. La colaboración virtual será un modelo de sistema abierto, que incorpore innovación y una visión emprendedora que no solamente extenderá las fronteras entre las industrias sino también hará que la línea entre proveedores, clientes y la organización se desvanezca.

Sin embargo, existe una paradoja: mientras que las líneas desvanecidas pueden llevar a relaciones fáciles, esas relaciones pueden perderse con muy poco esfuerzo. La paradoja puede ser resuelta mediante relaciones que establezcan lazos que no solamente aten, sino que también agreguen valor. Ligas que agregan valor requieren de un razonamiento inductivo de las experiencias pasadas, en donde no existe ningún algoritmo, son situaciones en las que las organizaciones participantes deben trabajar a través de sus capacidades de reflexión.

Las organizaciones tendrán que diseñar estrategias virtuales, reflexivas de lazos interorganizacionales y auto gobierno. En un mundo global caracterizado por la virtualidad de las relaciones, esas ligas serán crecientemente manejadas por métodos iguales. Una contabilidad basada en el tiempo (en una práctica profesional modelo que, centrada en los clientes, proporcione el mejor valor para los socios) y un diseño cultural de un contexto significativo de colaboración, en donde los más altos valores de la

colaboración florecerán. Los administradores con capacidades reflexivas reportarán por su tiempo y actos de acuerdo con valores culturales deliberadamente establecidos para enmarcar el proyecto específico de colaboración. En la ausencia de valores corporativos o profesionales 'cualquier cosa es mejor para la colaboración' tendrá que ser deliberadamente el valor último, enraizado en el modelo de negocios y condiciones de conciencia de colaboradores exitosos.

## Bibliografía

- Amit, R. y Zott, C. (2000), 'Value Drivers of E-Commerce Business Models', *American Academy of Management Annual International Conference*, Toronto Canada, Agosto 5-9.
- Ahuja, M. K. y K. M. Carley (1999), "Network Structure in Virtual Organization", *Organization Science*, 10:6, 741-757.
- Byrne, John A. y Richard Brandt (1993), "The virtual corporation", *Business Week*; agosto 2, No. 3304, p98-103.
- Castells, Manuel (1996), *The Rise of the Network Society*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd.
- Child, John y Faulkner, D. (1998), *Strategies for Cooperation, Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford: Oxford University Press.
- Clegg, Stewart, Martin Kronenberg y Tyrone Pitsis (2005), *Managing and Organizations*, Londres: Sage.
- Clegg, Stewart, Antoine Hermens y Salvador Porras (2002), "Virtual Collaboration" en *Business The Ultimate Resource*, Londres: Perseus. pp. 167-168
- Ebers, Mark (1997), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. NY: Oxford University Press.
- Hamel, Gary (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- Jarillo J. Carlos (1988), "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 31-41.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*. Vol. XXVIII(3): 62-73.
- Nohria, Nitin (1992), "Introduction" en Nohria, Nitin y Robert G. Eccles (Editores), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porras, Salvador T. (2003) "Confianza y colaboración en redes organizacionales", *Gestión y Estrategia* 24, Julio – Diciembre, pp. 206-217
- Porras, Salvador T., Stewart Clegg y Antoine Hermens (2005) "Comercio electrónico y colaboración", *Denarius*, No. 10,

Copyright of *Administracion y Organizaciones* is the property of Universidad Autonoma Metropolitana - Xochimilco and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.