

# La coordinación “híbrida” desde las perspectivas de Williamson y de Nooteboom

*Alejandro García Garnica\**

*Arturo Lara Rivero\*\**

*Eunice Taboada Ibarra\*\*\**

## **Resumen**

Desde el punto de vista teórico, la coordinación económica se ha explicado a través de dos opciones extremas: el mercado y la empresa. La posibilidad “híbrida” o intermedia de coordinación de recursos ha sido poco estudiada. Al respecto, el objetivo de este documento es profundizar en el análisis de las relaciones de colaboración entre empresas mediante la revisión y contraste de dos planteamientos teóricos distintos: el de Oliver Williamson y el de Bart Nooteboom.

**Palabras clave:** coordinación, relaciones híbridas.

**Clasificación JEL:** B52, D23, L22.

\* Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-Iztapalapa (agg67@hotmail.com).

\*\* Profesor-Investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco. Miembro del SNI, nivel I (alara@cueyatl.uam.mx).

\*\*\* Profesora-Investigadora del Departamento de Economía de la UAM-Azcapotzalco (elti@correo.azc.uam.mx).

## **Introducción**

El estudio de las relaciones intermedias o “híbridas” como formas de coordinación de recursos económicos ha sido poco abordado. Es a partir de los años noventa que el análisis de las relaciones inter empresariales distintas a la compra-venta simple (alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, subcontratación, etc.), se ha intensificado. Esto en buena medida, porque las empresas han recurrido progresivamente a esta alternativa para enfrentar los crecientes retos que el entorno competitivo presenta.

Desde el punto de vista teórico, durante muchos años predominó en el pensamiento económico la idea de la existencia de un sistema de mercado en el que la oferta y la demanda se coordinaban únicamente vía precios. Fue Coase (1937) quien cuestionó ese planteamiento al señalar que además del mercado, era importante considerar a la empresa, donde los recursos humanos y materiales se integran mediante el proceso de gestión y no vía precios. Para este autor, la empresa y el mercado son medios alternativos de organización económica de las mismas transacciones; la empresa es la que determina qué tipo de actividades organiza internamente (jerárquicamente) y cuáles adquiere en el mercado.

En este sentido las llevará a cabo internamente, en tanto los costos de transacción internos sean menores que los de mercado.

En concordancia con ese planteamiento, Williamson (1985) subrayó que el hecho de que las transacciones se organicen dentro de una empresa o entre empresas autónomas, es una variable de decisión, y que la forma seleccionada va a depender de los costos de transacción de cada alternativa. Esto implica tener presente los atributos observables de la transacción, los factores de comportamiento causantes de la aparición de las fricciones transaccionales y de relacionar la incidencia de estas últimas en las estructuras institucionales. Entre éstas últimas, además de considerar la posibilidad de realizar las transacciones interna o externamente, incluyó la posibilidad de hacerlo de manera “híbrida”, esto es, en una gama de formas de organización intermedias entre el mercado y la jerarquía.

En fechas más recientes, Nooteboom (1993, 1999 y 2000) ha contribuido al análisis de las relaciones inter-empresariales, incorporando dimensiones de naturaleza evolutiva para comprender la lógica en ellas presente. Su propuesta retoma parte del planteamiento de Williamson.

El objetivo de este trabajo es exponer y describir las explicaciones y aportaciones que ofrece Oliver Williamson respecto a los distintos procesos de coordinación económica (resaltando el papel de las formas híbridas de organización), así como las dimensiones que Bart Nooteboom propone considerar para el análisis de

los mismos (principalmente las asociadas a la confianza, la visión cognitiva de los agentes y las relaciones sociales contractuales). Esto con la finalidad de comparar la visión que se tiene de las relaciones “híbridas” desde las perspectivas del nuevo institucionalismo y del neo-institucionalismo económico.

Las tres preguntas básicas que sirven de guía a este trabajo son las siguientes: a) ¿cuáles son los elementos que deben incorporarse en el análisis de las relaciones de colaboración inter empresariales? b) ¿cuáles son las aportaciones y limitaciones que se desprenden del planteamiento de Williamson cuando aborda las relaciones “híbridas” o intermedias? y c) ¿por qué es necesario considerar en el análisis las dimensiones diferentes a las meramente económicas como lo hace Nootboom? El trabajo está dividido en tres secciones. En la primera se ubica a las relaciones inter empresariales como formas de coordinación de recursos y se mencionan distintos tipos de acuerdos. En la segunda, se describen los supuestos básicos de la propuesta de Williamson, así como su planteamiento para analizar la estructura de gobernabilidad híbrida. En la tercera sección se enfatizan los elementos que Nootboom retoma del Nuevo Institucionalismo Económico y los que son objeto de su crítica, asimismo, se exponen los factores que considera deben incluirse cuando se analizan las relaciones entre empresas.

## **1. La colaboración inter-firma como forma de coordinación de recursos**

Ubicar las relaciones de colaboración inter empresa como una forma de coordinación de recursos económicos, resulta fundamental porque permite clarificar y distinguir los planteamientos teóricos al respecto (en el plano de la teoría económica algunos planteamientos reconocen la coordinación, pero no a la colaboración o cooperación, como una de sus opciones), y porque da lugar a visualizar desde el principio el concepto en estudio.

En opinión de Richardson (1998: 44), “la división del trabajo, sobre la que depende la riqueza de las naciones, requiere de la existencia de medios por los que las actividades especializadas puedan ser propiamente coordinadas”. Para él, en un régimen de libre empresa, la coordinación puede ser espontánea o planeada y se presenta de tres formas: a través de transacciones de mercado, mediante la dirección y por medio de cooperación.<sup>1</sup> Señala que excluir esta última forma de coordi-

<sup>1</sup> “La dirección se emplea cuando las actividades están sujetas a un único control y se ajustan a un plan coherente. Esto es, donde las actividades deben ser coordinadas por la dirección es apropiado que sean consolidadas en el sentido de ser tomadas conjuntamente por una organización. La coordinación es realizada a través de la cooperación con un acuerdo de dos o más organizaciones para que los planes iniciales de ambos se ajusten. La homologación institucional de esta forma de coordinación son los complejos patrones de cooperación y afilia-

nación económica en el estudio de la realidad industrial distorsiona la comprensión de la manera en que funciona el sistema (Richardson, 1972).

La *cooperación inter-empresa* es el vínculo de colaboración que establecen las empresas con el fin de alcanzar un objetivo o expectativa común. Es una relación que normalmente involucra más que el intercambio de satisfactores disponibles en el mercado, y en el que las partes aceptan obligaciones y ofrecen garantías de manera voluntaria respecto a su conducta presente y futura (Taboada, 2003).

De esta manera se tiene que las relaciones inter-firma suelen ser de dos tipos: a) unilaterales, donde una empresa vende o compra un producto o servicio a otra empresa a fin de satisfacer una necesidad temporal y b) bilaterales, en donde se da un acuerdo recíproco entre distintas entidades económicas, a fin de intercambiar y apoyarse mutuamente transfiriéndose bienes, insumos o tecnologías a través del tiempo (Jorde y Teece, 1991). Algunos ejemplos de este último tipo de acuerdos son enumerados a continuación:<sup>2</sup>

- 1) Empresas conjuntas (*joint ventures*): acuerdo que se establece entre dos empresas independientes que se reúnen para conformar una tercera con entidad jurídica propia, pero que legalmente le rinde cuentas a las firmas cofundadoras.
- 2) Franquicias: en este caso una empresa cede a otras firmas los derechos que tiene sobre su marca, la producción y distribución de un bien o servicio.
- 3) Subcontratación: se refiere a la decisión que toma una empresa para demandar a otra, a través de un contrato o acuerdo, la realización de un producto o servicio específico que forma parte de su cadena de valor. Esta modalidad puede incluir dos empresas que realizan y diseñan conjuntamente un bien desde sus primeras fases. (Ventura, 1994)

Los tipos de acuerdos anteriores hacen posible que la empresa acceda a conocimientos científicos y tecnológicos que no pueden ser manejados dentro de una unidad caracterizada por conocimiento y capacidades específicas (Gjerding,

---

ción cuyas formulaciones teóricas tienden a menudo a ser ignoradas. Finalmente, la coordinación puede ser espontánea a través de las transacciones de mercado, sin beneficiar ninguna dirección, cooperación o algún propósito como una consecuencia indirecta de decisiones sucesivas iterativas que se toman en respuesta a los cambios en las oportunidades de beneficio”, Richardson, (1972: 625).

<sup>2</sup> Las formas de cooperación más importante, en tanto que elevan la competitividad de la empresa, son las tecnológicas, e incluyen: los acuerdos de investigación y desarrollo; los licenciamientos y acuerdos fuentes; las redes informales de intercambio de información; los bancos de información computarizada y redes de valor agregado para el intercambio científico; y la unión de programas de investigación patrocinadas por el gobierno Freeman, (1991).

1998);<sup>3</sup> y contribuyen a unir capacidades y aprender del conocimiento tácito y codificado de los otros (Cusumano, 2000). Asimismo, bajo ciertas condiciones, permite reducir costos (incluidos los de transacción).<sup>4</sup>

En el siguiente apartado se desarrollan algunos de los elementos que Williamson considera importantes en el análisis de estas alternativas de coordinación inter-empresa, es decir, de las denominadas “formas híbridas” de organización.

## **2. Las relaciones de colaboración inter-firma: la propuesta del nuevo institucionalismo económico (Williamson)<sup>5</sup>**

El planteamiento de Williamson (1985) gira en torno al reconocimiento de que las instituciones económicas del capitalismo son muy variadas, por lo que subraya que las relaciones contractuales comprenden más que un examen de mercados discretos por una parte y de organización jerárquica por la otra. Sostiene que ante tal variedad de opciones, la economización del costo de transacción es la responsable principal de la elección entre una forma u otra. Coincide con Richardson y lo cita:

Lo que afrontamos es un paso continuo de las transacciones donde es mínimo el elemento de la cooperación –como las de un mercado organizado– a las áreas intermedias donde hay lazos de conexión y buena voluntad tradicionales, y finalmente a los grupos y alianzas que representan la cooperación desarrollada de manera plena y formal (Richardson, 1972: 887 en Williamson, 1985: 91).

Para Williamson, además del mercado y las formas de gobernación jerárquicas (éstas con diferentes formas de organización), existe la alternativa intermedia o híbrida, que es una institución económica que surge porque las partes (comprador y proveedor), tienen un interés mutuo en el establecimiento de una relación que disminuya el oportunismo y la racionalidad limitada, y con ello, puedan enfrentar menores costos de transacción que con otra alternativa de gobernación.

<sup>3</sup> Citado en Cusumano (2000: 10).

<sup>4</sup> No obstante, la colaboración no exige que a través del tiempo o paralelamente se establezcan procesos de competencia entre las empresas que firman un acuerdo determinado. Particularmente, dentro de un *cluster* industrial, las firmas pueden cooperar al nivel de un proyecto tecnológico que requiere de altos niveles de inversión o establecer estándares, pero también rivalizan por incrementar su poder sobre el mercado. Un ejemplo de este proceso se ha dado en los ferrocarriles y la industria electrónica (García y Lara, 2001).

<sup>5</sup> El adjetivo de “nuevo” institucionalismo económico (representado por Coase, Williamson y North) surge como una contrapropuesta a los planteamientos que, durante la época de preguerras en Estados Unidos, hicieron Thorstein Veblen, Wesley Mitchell, Jhon Commons y Clarence Ayres, al enfatizar el papel de las instituciones en la economía; sobre todo a partir de considerar las reglas, hábitos y costumbres que emergían de organizaciones públicas y privadas (Grandlgruber, 2003; Rutherford, 2003).

De esta manera, la teoría de los costos de transacción busca explicar la forma en que los agentes económicos, a partir de un conjunto de opciones institucionales factibles, eligen la modalidad que les ofrece protección contra los riesgos asociados con intercambio al menor costo de transacción en relación con las inversiones específicas involucradas en sus operaciones de compra-venta.

Para facilitar el intercambio, y de esta manera protegerse de los riesgos que este implica, las partes establecen algún tipo de contrato (Taboada, 2003b) y consideran salvaguardas contractuales adicionales, a medida que se fortalece la condición de especificidad de los activos.<sup>6</sup>

Antes de presentar la manera como Williamson explica las formas híbridas de organización y contratación, y debido a que la especificidad de activos es la que genera los problemas de gobernación y contratación (siempre que se presente en unión de la racionalidad limitada y el oportunismo, y en presencia de la incertidumbre), a continuación se sintetiza lo relacionado con: a) la unidad fundamental de análisis, b) los supuestos conductistas, y c) los principales atributos de las transacciones.

a) Para Williamson, *la unidad de análisis es el costo de transacción*. A diferencia del análisis neoclásico, que sólo reconoce los costos de producción, el de los costos de transacción sustituye la preocupación habitual por la tecnología y los gastos de producción del estado estable, con un examen de los costos comparativos de planeación, adaptación y monitoreo de la terminación de la tarea,<sup>7</sup> bajo diversas estructuras de gobernación.<sup>8</sup> Su propósito es el de asignar transacciones (las cuales difieren entre sí en cuanto a sus atributos) a estructuras de régimen organizacional (cuyas facultades de adaptación y costos asociados son distintos), en forma discriminatoria (en función principalmente de la economización de costos de transacción) (Williamson, 1985).

<sup>6</sup> Las salvaguardas son los documentos u otras características de seguridad, con posibilidad de añadirse a un contrato como protección de que lo establecido en él se cumplirá.

<sup>7</sup> Son los costos de transacción asociados a descubrir los precios relevantes, buscar y seleccionar proveedores; elaborar contratos y sanciones; monitorear y controlar la duración del contrato y llevar a cabo su renovación.

<sup>8</sup> Las estructuras de gobernación, como se adelantó previamente, constituyen una gama que va del mercado a la empresa, y los costos de transacción a que cada estructura de gobernación puede dar lugar, es posible sean de tipo *ex ante* o *ex post*. Los primeros corresponden a las actividades relacionadas con la redacción, la negociación y las salvaguardas del acuerdo. En cambio, los costos *ex post* incluyen: a) costos que derivan de la mala adaptación asociada a transacciones que salen del alineamiento de la "cambiante curva contractual", b) los costos del regateo que derivan de la alineaciones incorrectas, c) costos por establecimiento y administración relacionadas con disputas legales y d) costos por aseguramiento de compromisos. En los contratos *ex post*, las instituciones de apoyo son fundamentales para considerar los derechos de propiedad y los incentivos de la empresa (Williamson, 1985: 30-32 y 39-42).

- b) El análisis de Williamson parte de considerar la *racionalidad limitada* y el *oportunismo de los agentes*. Reconoce los límites de la competencia cognoscitiva del ser humano, y con ella se supone que los individuos son “intencionalmente racionales, sólo en forma limitada”, ya que enfrentan restricciones neurofisiológicas y de lenguaje. Define el oportunismo como “la búsqueda del interés propio con dolo (...). Se incluyen aquí tanto las formas activas como las pasivas, y tanto los tipos *ex ante* como los tipos *ex post*” (Williamson, 1985: 57). Dado que el comportamiento oportunista se refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir, deja claro que los agentes humanos no cumplirán confiablemente sus promesas y violarán “letra y espíritu” de un acuerdo, cuando así convenga a sus intereses (Williamson, 1985). Este supuesto es importante porque da lugar a distinguir y considerar el oportunismo *ex ante* y el *ex post*, que en la literatura de los seguros se conocen bajo los rubros de la selección adversa y el riesgo moral, respectivamente, y porque permite identificar la razón de las condiciones reales o aparentes de la asimetría de la información, la cual complica de manera importante los problemas de organización económica.<sup>9</sup>
- c) Para Williamson, las transacciones se caracterizan por tres atributos:
- 1) la especificidad de los activos es la dimensión característica más importante y se refiere a inversiones durables realizadas en apoyo a transacciones particulares, cuyo costo de oportunidad es mucho menor que en los mejores usos alternativos. Williamson distingue al menos cuatro tipos de especificidad: de sitio, de los activos físicos, de los activos humanos y de activos dedicados. Al mismo tiempo plantea que es necesario clasificar las transacciones por el grado de especificidad de los activos: totalmente específicos y no específicos, ya que son los primeros los que causan problemas en el terreno de la contratación. En presencia de especificidad de los activos, aparecen las prácticas de contratación no convencionales; debido a que la transacción involucra inversiones con propósitos especiales, a diferencia de una transacción que involucra fines impersonales, ordinarios o estandarizados.<sup>10</sup> A medida que se incrementa la espe-

<sup>9</sup> La selección adversa es consecuencia de la incapacidad de los aseguradores para distinguir entre los riesgos y la renuencia de quienes tienen escasos riesgos, a revelar francamente su verdadera condición de riesgo. La incapacidad de los asegurados para comportarse en una forma plenamente responsable, y realizar acciones de mitigación del riesgo origina problemas de ejecución *ex post* (riesgo o azar moral).

<sup>10</sup> Si el contrato se termina como se había planeado, las primeras (las inversiones especializadas) permitirán a menudo el ahorro de costos, pero son inversiones más riesgosas porque los activos especializados no pueden cambiarse de lugar sin sacrificar el valor productivo si los contratos se interrumpen o terminan prematuramente. Las inversiones de propósitos generales no producen las mismas dificultades.

cificidad de los activos se optará por dos tipos de estructuras organizativas de coordinación; las formas “híbridas” o la empresa. No obstante, si la especificidad de los activos se reduce, se optará por la estructura de coordinación basada en el mercado.

2) la segunda dimensión a considerar respecto a la transacción es la incertidumbre. Esta adquiere importancia cuando los activos se caracterizan por algún grado de especificidad. Si el producto es no específico, la incertidumbre es irrelevante.

Siempre que los activos son específicos en un grado no trivial, el incremento en el grado de incertidumbre hace más imperativo que las partes elaboren un sistema para resolver las cosas, ya que las brechas contractuales serán mayores y las ocasiones de adaptaciones secuenciales aumentarán en número e importancia a medida que se eleve el grado de incertidumbre (Williamson, 1985: 69).<sup>11</sup>

Además de incertidumbre, el enfoque de costos de transacción considera en su análisis el papel de los riesgos inherentes a las transacciones contractuales. Entre los riesgos más importantes se encuentran la dependencia bilateral; los riesgos de medición; los riesgos intertemporales (la contratación en desequilibrio, la capacidad de respuesta en tiempo real y el abuso estratégico);<sup>12</sup> los riesgos asociados a las deficiencias en el ambiente institucional, y los “frágiles” derechos de propiedad (Williamson, 1999c).

En condiciones estacionarias (estables), los problemas de contratación carecen de interés. Es la necesidad de efectuar adaptaciones no programadas y secuenciales la que genera los conflictos de contratación (dados los supuestos conductistas y los factores del ambiente), y en donde cobra sentido la oposición entre el mercado y la organización interna.

<sup>11</sup> La incertidumbre puede disminuir con: a) la expansión del mercado en tanto que respalda las relaciones de suministro de números grandes, contribuyendo así a la reducción de las disparidades de información entre las partes; b) el mejoramiento de la tecnología de procesamiento de la información que altere el grado de los límites de la racionalidad limitada (Williamson, 1975).

<sup>12</sup> Particularmente los riesgos de abuso estratégico (también llamados de falsificación estratégica), aquellos que se basan en el oportunismo, tienen alta incidencia en los costos de transacción en situaciones en donde la incertidumbre es *ex ante*, no necesariamente *ex post*, y los contratos son incompletos. En este contexto, la integración vertical permite a la empresa tener mejor acceso *ex post* a la información, se “neutralizan” los incentivos a la explotación oportunista de la incertidumbre y se adquiere mayor control en la selección de activos (Williamson, 1999b: 21).

3) La tercera dimensión es la *frecuencia*. Esta se refiere a la recurrencia de las transacciones. El que las transacciones se lleven a cabo de manera frecuente, o no, tiene implicaciones en términos de los costos que implica su estructura de gobernación, ya que elaborar contratos muy específicos y darles seguimiento es muy costoso. “El costo de las estructuras de gobernación especializadas se recuperará con mayor facilidad en el caso de las transacciones grandes de tipo recurrente” (Williamson, 1985: 70).

A continuación se expone la forma híbrida de coordinación de las transacciones, para dilucidar con más profundidad la interpretación de Williamson respecto a las relaciones de colaboración interfirma.

La forma híbrida de contratación es una relación contractual de largo plazo que preserva la autonomía de las partes, pero provee de salvaguardas adicionales específicas a la transacción en comparación con las que provee el mercado.<sup>13</sup> La estructura contractual intermedia o híbrida atenúa los riesgos de la contratación bilateral, al implicarle a los proveedores sacrificios menos severos y compromisos creíbles entre los que intercambian.

Cuando Williamson se refiere a las formas híbridas de contratación, las ubica como una opción intermedia entre los mercados discretos y la organización jerárquica, y argumenta que se generan principalmente debido a la existencia de activos específicos de grado intermedio y sin relativa movilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes de la tecnología y el mercado (Williamson, 1991).

Las formas híbridas del contrato –para las que se han elaborado salvaguardas de orden privado– pueden afrontar a menudo con eficiencia, los grados intermedios de la especificidad de los activos (Williamson, 1991: 132).

Esta forma de organización combina los incentivos competitivos (del mercado) y las propiedades adaptativas cooperativas (de la jerarquía), al establecerse una relación de largo plazo, donde la propiedad de los activos específicos no es unilateral y en la que existen salvaguardas contractuales adicionales, conforme se va desarrollando la relación y en función de las características de los activos

<sup>13</sup> Como ejemplo de los contratos que se establecen en esta relación híbrida se tienen los *contratos condicionados*, los que incluyen acuerdos de reciprocidad, convenios para el ofrecimiento de inversiones compensatorias específicas (rehenes, los acuerdos de propiedad parcial y otras formas de contratación no convencional. Otra alternativa híbrida pero más cercana a la integración, es la *asociación de capital entre empresas*. Algunas de estas alternativas pueden presentarse en la modalidad de contratos informales o formales.

específicos en el tiempo.<sup>14</sup> En otras palabras, este tipo de relación tiene la característica de no perder los incentivos competitivos, que en determinado momento faltan en una relación de propiedad unificada (jerarquía), y de contar con control administrativo que en el mercado no existe. Así mismo, aunque las propiedades adaptativas autónomas son menores que las del mercado, las propiedades adaptativas cooperativas son mayores que en este (Taboada, 2003).

Como ejemplo de formas relacionales de gobernación híbrida, Williamson señala a las franquicias, las empresas conjuntas (*joint ventures*) y las alianzas. En especial, en una de sus exposiciones de la forma M, hace referencia a una modalidad de la misma (mitosis), que involucra la separación de actividades de la empresa para no ir en detrimento de los beneficios, y al mismo tiempo conservar las cualidades de esta forma de organización. El planteamiento de Nootboom respecto a las relaciones de coordinación “híbridas” difiere del de Williamson, como se describe y analiza en la siguiente sección.

### **3. Otra perspectiva de las relaciones de colaboración inter-firma: la tesis del nuevo institucionalismo económico (Nootboom)**

En uno de sus trabajos recientes, Nootboom (2001) inicia su análisis de las relaciones entre empresas reconociendo las aportaciones de Williamson al respecto y subrayando algunos de los elementos que lo distancian de la teoría de los costos de transacción (TCE):

In studies of the governance of inter-firm relations widespread use has been made of TCE, and to some extent I think that is still justified. I will also use important elements of that theory. One is the notion of specific investments as a cause of dependence, resulting in the problem of hold-up. Another is the notion that contingent contracting may be impossible due to uncertainty regarding future events that might affect contract execution [...] The theory yields useful instruments for governance. One is the use of hostage. Another instrument is the redistribution of the ownership of specific investments to eliminate one-sided risk of hold-up. A third is the balance of mutual dependence to ensure mutual threat of retaliation in case of opportunistic behaviour. Nevertheless, there are fundamental objections to TCE. TCE [...] fails to pay the necessary attention to learning.

<sup>14</sup> La capacidad adaptativa cooperativa es la consciente, de clase intencional. La autónoma, es la espontánea, a través del sistema de precios.

El argumento del autor se centra en explicar la importancia que poseen los activos específicos, en la dependencia y la existencia de rehenes en el proceso de coordinación inter-firma, pero en un contexto en el cual la asimetría de conocimientos, la ausencia de un lenguaje común y la diversidad de experiencias entre las partes generan incertidumbre (García, 2003). La confianza, y no el oportunismo, como sostiene Williamson, rige las relaciones de cooperación entre empresas en la medida que los individuos que representan a las firmas “A” y “B” reducen su brecha cognitiva, las partes logran comunicarse e integran a su saber rutinas y hábitos de negociación, y se adhieren a las reglas sociales del intercambio (costumbres) (García, 2003).

En este contexto, la propuesta de Nootboom al análisis de las relaciones de coordinación inter-empresa, se suscribe al *neo-institucionalismo* económico en la medida que rescata elementos del viejo institucionalismo americano (Veblen, Commons, Ayres y Mitchell). Esta corriente teórica se diferencia del *nuevo institucionalismo* de Williamson, el que en su desarrollo conserva importantes supuestos neoclásicos: la eficiencia y el equilibrio económico (Nootboom, 1996).

En Nootboom (2000), la descripción de las distintas estructuras de coordinación (mercado, empresa y relaciones inter-empresa) se da en el contexto de tres dimensiones básicas: 1) la temporal, 2) la cognitiva y 3) la social. A continuación se abordan estas dimensiones.

1) *Dimensión temporal*. Más que enfocar la transacción en sí mismas como lo hacen Williamson y Coase, el autor considera importante el tipo de relación que surge entre las partes.

Este autor está de acuerdo con Williamson en que los contratos pueden ser contractuales o relacionales. Los primeros tienden a presentar el intercambio económico como un evento independiente y estático, que legalmente se apoya en un contrato clásico. En cambio, en el contrato relacional, cualquier negociación está imbuida de un contexto social e histórico; este tipo de negociación cambia con el tiempo, dado que existe disponibilidad de los actores para adaptarse a los cambios, aunque no se alcance la eficiencia ni el equilibrio. En el contrato relacional, la acumulación de eventos, las reglas y expectativas llegan a ser institucionalizadas a través del intercambio (Nootboom *et al.*, 1993). El tiempo es importante en los acuerdos relacionales porque, a diferencia de Williamson que sólo enfatiza la *transformación fundamental*<sup>15</sup> y se concentra en lo contractual (atemporal), Nootboom su-

<sup>15</sup> La transformación fundamental describe cómo una empresa (A) lleva a licitación un contrato, a fin de conseguir en el mercado un proveedor especializado (B). Una vez que se elige al proveedor, dentro de un gran número de firmas que participaron en el concurso, el licitante trabaja con él en el tiempo acordado sobre la base

braya que los procesos de aprendizaje, que condicionan las relaciones de cooperación entre los actores sociales, están ligados a contextos situacionales e históricos.

Es decir, cada una de las partes, e incluso la relación de colaboración que establezcan, se encuentran restringidas a la acumulación de rutinas, recursos (materiales, financieros y humanos) y conocimientos que generan sendas de dependencia (*path dependence*) (Nooteboom, 1999), que condicionan, por razones históricas, el comportamiento y las estrategias que eligen los distintos actores sociales.

2) *Dimensión cognitiva*. Las transacciones económicas se dan en un contexto específico y están muy influidas por el tipo de conocimientos y significados que predominan socialmente.<sup>16</sup> Desde esta perspectiva, las relaciones de cooperación que surjan entre dos individuos, representantes de firmas independientes, tendrán éxito o se realizarán de manera más rápida, en la medida que sus formas de pensar y comprender el mundo confluyan.

En la conformación de los vínculos económicos se enfrentan distintos paradigmas de pensamiento que son resultado tanto de experiencias pasadas como del ambiente social, físico e institucional en el que los sujetos desarrollan sus actividades (Nooteboom, 2000).

Cuando dos o más firmas quieren cooperar productiva, tecnológica o comercialmente, es necesario que previamente los respectivos representantes intercambien información y conocimientos relevantes, a fin de coordinar sus perspectivas y manifestar sus respectivas percepciones hasta llegar a un acuerdo común. Este proceso de integración cognitiva se realiza a través del establecimiento de rutinas sociales y administrativas, así como mediante el uso de símbolos, rituales y procesos de ensayo y error. Es importante que cada una de las partes firmantes de un acuerdo, manifiesten previamente su forma de interpretar el mundo (los cambios en el mercado, las necesidades o requerimientos tecnológicos, los resultados que se esperan obtener de los acuerdos), a través del diálogo.

La comunicación es importante, dado que las percepciones y preferencias de los individuos de cada empresa, se dan sobre la base de las experiencias productivas y tecnológicas distintas.<sup>17</sup> La interacción a través de transacciones genera proce-

---

de un conjunto de activos especializados; los cuales se convierten en una condición de retención cuando "A" desea extender por otro periodo las relaciones de colaboración con "B." Williamson. (1985).

<sup>16</sup> El conocimiento integra el conjunto de percepciones, la comprensión y los juicios de valor que tienen los individuos o se difunden en una organización.

<sup>17</sup> Dos personas pueden comprender el mismo fenómeno, aunque de diferente forma. Esa diferencia es atribuida tanto a la forma de pensar que cada una tiene, como a la distancia cognitiva. Las formas de reducir esta brecha son la comunicación (el uso de un lenguaje común), el entendimiento mutuo, la explicación y la expresión de los pensamientos. Difícilmente se puede colaborar o llegar a un acuerdo si no se logra reducir dicha distancia cognitiva Nooteboom (2000b).

sos de aprendizaje, ofrece nuevas opciones y capacidades cognitivas (Nooteboom *et al.*, 1993) que permiten llegar a un acuerdo o modificarlo. En este contexto, a través de las relaciones de colaboración inter e intra empresa se alinean percepciones, entendimientos y metas (Nooteboom, 2000), que inicialmente pueden ser disímiles.

El proceso cognitivo está asociado a una brecha de dependencia y es idiosincrásico, pero además es contingente en cada contexto; sin embargo, los saberes productivos y tecnológicos pueden tender a homogenizarse entre los directivos de dos empresas distintas, en la medida que se comparta también cultura y se socialicen las experiencias.

Las relaciones de colaboración inter empresa se crean y difunden sobretudo cuando hay incertidumbre en el ambiente. Ante la existencia de múltiples amenazas y de oportunidades, surge la necesidad de que las empresas busquen apoyarse en otros individuos u organizaciones, a fin de complementar sus conocimientos (Nooteboom, 1999). El conocimiento productivo, tecnológico u organizacional que se intercambia, acumula o difunde, contribuye en este sentido a que las empresas y los individuos que las integran, logren anticiparse o adaptarse a variaciones en el ambiente (Nooteboom, 2000).

Desde esta perspectiva, las relaciones de colaboración entre dos o más empresas, como ya se señaló, implican un continuo proceso de intercambio de conocimientos; se enfrentan a problemas de confianza.

La confianza es fundamental sobretudo cuando está en riesgo la difusión e intercambio de conocimiento.<sup>18</sup> Esta se basa tanto en compartir valores y normas *ex ante*, pero también en la amistad y la fraternidad, y en la interacción “frente a frente” que tiene como objeto construir acuerdos de colaboración (Nooteboom, 1999). Estos compromisos no se construyen sobre la expectativa de que una de las partes dañe a la otra de manera intencional (oportunismo por oportunismo mismo como subraya Williamson); más bien se fundamentan sobre la base de que la contraparte no intentará hacer daño, aunque exista el incentivo potencial para hacerlo (Nooteboom, 2000).

La confianza no es ciega, tiene un fundamento racional y no es incondicional, se apoya en un comportamiento ético y en la construcción de rutinas, basadas en la percepción, la interpretación y el comportamiento que se tiene durante una relación específica (Nooteboom, 2000b); ya sea que los vínculos se den dentro de la empresa o entre distintas firmas.

<sup>18</sup> “Trust, in our analysis, refers to preferences benign to the preservation of the relationship, as well as to the social norms that enable parties in an exchange relationship to renounce enforcement mechanisms such as private ordering, legal contracts, etc [...] concept covering the benign preferences and relational norms that we do not intend to measure directly” (Nooteboom, 1993: 90).

Además de la confianza, otro problema asociado a las relaciones de cooperación es el de la difusión del conocimiento y el aprendizaje. El riesgo de transmitir los conocimientos productivos y tecnológicos se incrementa a medida que la distancia cognitiva entre dos personas se reduce. El conocimiento tácito fluye menos fácil que el explícito y se encuentra incorporado en la gente, en la cultura y en la estructura organizacional, sin embargo, puede ser robado (Nootboom, 2000b). La transferencia del conocimiento tácito requiere la mutua observación de la conducta, la retroalimentación entre las partes que colaboran y la conformación de comunidades de aprendizaje (Nootboom, 1999).

3) *Dimensión social*. La reputación es una categoría fundamental en las transacciones inter empresa. En el tiempo, una mala reputación como resultado del oportunismo de una de las partes que llegan a un acuerdo podría acarrear altos costos de transacción. La eficacia de los efectos de la reputación dependen de la rapidez con que los miembros de las distintas empresas logren difundir e intercambiar continuamente información y conocimiento.

Por otro lado, el sentido de solidaridad en las relaciones se vincula directamente con las normas sociales, las cuales tienden a generar esquemas de sanción que se internalizan y anticipan al comportamiento de las partes. Lo importante es saber cuál es el tipo de gobierno y el grado de solidaridad (débil, fuerte o intermedia) que existe en cada acuerdo (Nootboom, *et al.*, 1993). En este contexto, la colaboración inter empresa se elevará conforme las partes cumplan con sus acuerdos sociales a los que se comprometieron, eleven su reputación y desarrollen procesos de aprendizaje.

En general, se reconoce que existen múltiples definiciones de instituciones como normas y valores, hábitos y reglas del juego del comportamiento. No obstante, desde el punto de vista de Nootboom (2000b), este concepto es limitado si no se incluyen el lenguaje y el conjunto de percepciones e interpretaciones que los individuos tienen del mundo. En este contexto, el ambiente institucional incluye leyes y regulaciones, políticas; además de estructuras profesionales, educativas, científicas y financieras; infraestructura; estándares tecnológicos, así como lenguaje, pensamientos, normas y valores. Estos elementos en su conjunto restringen los acuerdos y las prácticas de coordinación que realizan las empresas.

Desde esta perspectiva algunas de las normas contractuales son legales y otras institucionales. Las instituciones limitan y habilitan el comportamiento humano y establece las rutinas que gobiernan la conducta; se incluyen procesos de lenguaje, percepción, interpretación y conocimiento. Las organizaciones productivas son instituciones, en tanto se conciben como un conjunto de reglas que regulan e integran el comportamiento social de un grupo y se enfocan a la coordinación de

recursos internos y externos que permiten percibir, evaluar e interpretar la realidad cognitiva (Nootboom, 2000b).

## **Conclusiones**

El objetivo de este documento fue comparar el análisis de las relaciones de coordinación "híbridas" desde dos visiones económicas. La primera, la de Oliver Williamson, enfatiza los vínculos organizacionales en un contexto en el que la eficacia de la contratación depende de la forma en que se combinan los factores humanos (racionalidad limitada y oportunismo), las características de las transacciones (respecto a la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia que involucran), el tipo de contrato y las diversas estructuras de coordinación.

Las alternativas de gobernación se presentan en una gama que va del mercado a la jerarquía. La colaboración que surge entre distintas empresas (forma híbrida), constituye una alternativa de coordinación frente a esas dos opciones extremas, en condiciones en las que hay especificidad intermedia de activos, las transacciones son recurrentes y hay pocos agentes en el mercado. En estas circunstancias, con esta opción de coordinación de recursos es posible lograr la eficiencia económica, alcanzar economías de escala y reducir los costos burocráticos. Las relaciones de colaboración inter-firma superan al mercado, al brindar a la empresa una capacidad de respuesta adaptativa al ambiente, sin que se pierdan los incentivos de competencia que caracterizan al mercado.

Por su parte, el análisis de Nootboom integra un conjunto de dimensiones de naturaleza transaccional, evolutiva, cognitiva e institucional, que permiten explicar las distintas dimensiones analíticas que se encuentran incrustadas en las relaciones inter empresariales.

Para poder reconstruir el mercado, las instituciones y los actores, Nootboom considera tres dimensiones claves: el tiempo, lo cognitivo y lo social. Retoma la relevancia de los activos específicos en los procesos de colaboración inter firma en el contexto de esas dimensiones, y considera que la interacción social, más que apoyarse en el oportunismo, se construye sobre la base de la confianza mutua y en el largo plazo. Así mismo, este autor plantea que las rutinas y los procesos de aprendizaje, y no las transacciones en cuanto a tal, son los factores clave que definen la intensidad o debilidad de los lazos sociales y el comportamiento de los actores.

Resulta instructiva la forma cómo el análisis Neo-Institucional recupera parte de la agenda de investigación de Williamson para insertarla en un contexto dinámico, que contribuye a comprender de forma más integral, tanto la complejidad como la variedad de elementos involucrados en una de las formas de coordina-

ción de recursos más importantes de la actualidad: las relaciones de cooperación inter-empresa.

### Referencias bibliográficas

- Coase, R. (1937). "La naturaleza de la firma", en Williamson, O. y Sydney W. (ed.), *La naturaleza de la empresa. Orígenes, evolución y desarrollo*, México: FCE, 1996.
- Cusumano, L. (2000). "Technology policy and cooperative R&D: the role of relational research capacity", DRUID, W-P. núm. 3, abril.
- Freeman, C. (1991). "Networks of innovators: a synthesis of research issue" en *Research Policy*, núm. 20, pp. 34-45.
- García, A. (2003). "Procesos de coordinación inter-empresa en la industria automotriz: un estudio de casos", avance de tesis presentado en el Doctorado de Estudios Organizacionales, UAM-I.
- y Lara, A. (2001). "Cúmulos industriales, competencia y cooperación tecnológica", trabajo presentado en el *5º Seminario Nacional Territorio-Industria-Tecnología*, realizado el 4 y 5 de octubre, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica, UAM-X.
- Grandlgruber, B. (2003). "La concepción de las instituciones en la economía contemporánea" en *Análisis Económico*, segundo cuatrimestre, núm. 38, pp. 73-95.
- Jorde, T. y Teece D. (1991). "Anti-trust policy and innovation" in *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, núm. 147, pp. 118-144.
- Lara A. y García A. (1993). "Cooperación inter-firma y especificidad del tiempo", mimeo.
- Nooteboom, B. *et al.* (1993). "Understanding the subcontracting relationship: the limitations of transaction cost economics" en J. Child, M. Crozier, *et al.*, *Societal change between market and organization*, Vienne: Europe Centre.
- (1996). "Trust, opportunism and governance: a process and control model", en *Organization Studies*, núm. 17, vol. 6, pp. 984-1010.
- (1999). "Innovation, learning and industrial organization" in *Cambridge Journal of Economics*, núm. 23, pp. 127-150.
- (2000). "Institutions and forms of coordination in innovation systems" in *Organizational Studies*, (21/5), pp. 915-939.
- (2000b). *Learning and innovation in organizations and economies*, London: Oxford University Press.
- (2001). "Learning and governance in inter-firm relations", *Erim Report Series Research in Management*, november, ERS-2001-71-ORG.

- Richardson, B. (1972). "The organization of industry" in *Economic Journal*, núm. 82, pp. 883-896.
- (1998). "Some principles of economic organization" en Foss, N. y B. Loasby. *Economic organization capabilities and coordination. Essays in honour of B. B. Richardson*, London: Routledge.
- Rutherford, M. (2003). "La economía institucional: antes y ahora" en *Análisis Económico*, segundo cuatrimestre, núm. 38, pp. 13-39.
- Taboada, Eunice.(2003). "La cooperación tecnológica inter firma desde la teoría económica", avances de tesis, doctorado en ciencias económicas, UAM.
- (2003b). "La credibilidad y la confianza frente al oportunismo en las relaciones de cooperación inter firma" en *Gestión y estrategia*, núm.24, DCSH-UAM-A, Julio-Diciembre 2003.
- Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, España: Civitas.
- Williamson, O. (1975). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, México: FCE, (1991).
- (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*, México: FCE (1989).
- (1991). "La lógica de la organización económica" en Williamson O. y S. Winter (comp.) *La naturaleza de la empresa, orígenes evolución y desarrollo*, México, FCE.
- (1994). "Transaction cost economics and organization theory" en Smelser, N. y Richard Swedberd (eds.), *The handbook of economic sociology*, EUA: Princeton University Press.
- (1999). "La integración vertical de la producción: consideraciones acerca de las fallas de mercado" en Carroll, G. y Teece, D. *Empresas, mercados y jerarquías. La perspectiva económica de los costos de transacción*, México: Oxford University Press (2000).
- (1999b), "Algunas reflexiones" en Carroll, G. y Teece, D., *Empresas, mercados y jerarquías. La perspectiva económica de los costos de transacción*, México: Oxford University Press (2000).
- (1999c), "Nueva vista al realismo legal: la perspectiva del derecho, la economía y la organización", en Carroll, G. y Teece, D., *Empresas, mercados y jerarquías. La perspectiva económica de los costos de transacción*, México: Oxford University Press (2000).