

# La organización en red: ¿técnica extranjera o desarrollo peruano?

José Luis de Cossío de Vivanco\*

E-mail: [jldecossio@netscape.net](mailto:jldecossio@netscape.net)

---

**RESUMEN** *El autor pregunta si las organizaciones en red (red social de contactos) es una cuestión académica que se inició y popularizó en los Estados Unidos o en los países desarrollados de occidente o, de hecho es un subproducto cultural peruano, primordialmente debido a la influencia cultural del Perú provincial y rural más profundo, proyectado a las ciudades más contemporáneas por negocios de propiedad de provincianos, primordialmente comuneros. Se describen las organizaciones en red como organizaciones formales distintivas. Se proporcionan argumentos que explican las razones por las cuales ha surgido la forma organizacional peruana de la organización en red. Se exploran paradojas organizacionales. Finalmente se presentan siete propuestas.*

*Palabras clave:* Organizaciones, redes sociales de contactos, efectos culturales, cuestiones peruanas, cuestión académica estadounidense, paradojas.

**ABSTRACT** *The author questions if network organizations is an academic issue which began and popularized in the U.S. or it is in fact, a peruvian cultural by product, mainly due to culture influence of the deeper rural Peru, projected to the more modern cities by way of businesses owned by people from rural areas. Network organizations are described as distinctive formal organizations. Arguments are given explaining the whys of the peruvian network organizational form. Organizational paradoxes are explored. Finally, seven proposals are given.*

**Network organizations:  
foreign technique or  
peruvian development?**

*Keywords:* Organizations, networks, cultural effects, peruvian issues, U.S. academic issue, paradoxes.

---

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, ha proliferado el tema de las organizaciones en red o *network* proveniente de artículos en revistas y temas de libros de autores de países anglosajones como la panacea organizacional en esta era globalizada. A pesar de la creciente popularidad de la organización en red, no hay consenso referente a como describir, explicar y prescribir la red<sup>1</sup>. En primer lugar, los académicos están en desacuerdo acerca de como es una red. Algunos la describen como una pauta general de intercambio social<sup>2</sup>; otros la describen como pautas de una colaboración ya sea interna a la empresa o entre varias de ellas<sup>3</sup>; todavía otros la describen como una pauta especial de una alianza entre empresas<sup>4</sup>. Éstos últimos también están en

desacuerdo con respecto a si la red es del corto o del largo plazo<sup>5</sup>; específica a un sector o a una ubicación<sup>6</sup>; formal o informal<sup>7</sup>; entre empresas de tamaños parecidos o diferentes<sup>8</sup>; entre empresas de tamaño grande o pequeño<sup>9</sup>; o entre empresas como colaboradoras o competidoras<sup>10</sup>. Segundo, los académicos discuten acerca del por qué existen las redes. Algunos la explican como una moda<sup>11</sup>; otros como un híbrido entre el mercado y la jerarquía<sup>12</sup>; y todavía otros como una forma distintiva que refleja un cambio de paradigmas<sup>13</sup>. Los que explican la red como una forma distintiva también están en desacuerdo sobre si el propósito de la red es el de reducir el costo de las transacciones o potenciar su valor<sup>14</sup>, para el autointerés económico o para el interés compartido socialmente<sup>15</sup>, mediante un proceso institucional o interpersonal<sup>16</sup>, o dentro de un juego

---

\* Doctor en Administración. Profesor de la Universidad de Lima.

de suma fija o suma variada<sup>17</sup>. Tercero, los académicos argumentan acerca de como construir una red típica ideal. Algunos la prescriben como un conjunto estrechamente acoplado, centralizado, formal y exclusivo de empresas parecidas<sup>18</sup>; otros la prescriben como un conjunto flexiblemente acoplado, descentralizado, informal e inclusivo de empresas diferentes<sup>19</sup>; todavía otros la prescriben como un equilibrio entre las dos prescripciones<sup>20</sup>. Los que prescriben la red como un equilibrio también están en desacuerdo en si ésta debe ser diseñada para alentar la colaboración, la competencia o ambas<sup>21</sup>. Resumiendo, el estudio de la red se encuentra en un estado de caos o de desorden<sup>22</sup>.

¿Por qué tenemos tal caos o desorden en el estudio de la red? Algunos parecen sugerir que hay una demora en el tiempo en el cambio del paradigma entre la práctica y la investigación por lo que es natural tener un caos o desorden en la investigación de la red, debido a que su práctica es demasiado nueva<sup>23</sup>. Aun cuando es plausible, esta explicación es cuestionable por dos razones. En primer lugar, mientras que es nueva en los Estados Unidos y en ciertas partes de Europa, la red es una forma tradicional en otras partes del mundo, tales como nuestras redes sociales de contactos en el Perú, Italia, Japón, Bolivia y en las comunidades chinas de ultramar<sup>24</sup>. A menos que podamos probar que la forma tradicional de la red difiere categóricamente de la nueva forma de la red, la culpa parcial la tienen el etnocentrismo y el localismo<sup>25</sup>. Más aún, algunos argumentan que el concepto de la red no es realmente nuevo para los investigadores de la organización<sup>26</sup>. En segundo lugar, relacionado con el último punto, se ha sugerido que algo podría estar equivocado con la epistemología y metodología básica de la investigación, por cuanto de otra manera hubiéramos desarrollado una teoría integrada de la empresa o por lo menos una convergencia hacia un marco conceptual que abarque a la organización<sup>27</sup>. Se han identificado tres problemas centrales relacionados con la epistemología como que causan la ausencia de desarrollo acumulado de la teoría en el estudio de la red. En primer lugar, la epistemología basada en la disciplina es demasiado estrecha, rígida, fragmentada y sesgada para el estudio de la red, por lo que se requiere de una epistemología holística para estudiar sistemáticamente la forma de la red<sup>28</sup>. Segundo, la epistemología basada en el equilibrio es demasiada estática, por lo que se requiere de una epistemología dinámica para estudiar el proceso del accionar en la red<sup>29</sup>. Tercero, la epistemología aristoteliana es demasiado lineal y absoluta por lo que se requiere de una epistemología dialéctica para estudiar la naturaleza paradójica de la red<sup>30</sup>. En relación con la epistemología fragmentada, estática

y lineal, se ha aplicado una metodología inapropiada al estudio de la red<sup>31</sup>.

Para remediar los problemas anteriores, este artículo tiene dos propósitos. En primer lugar, buscamos introducir la administración al estilo peruano al describir y explicar lo distintivo de la forma peruana de red, en comparación con la de los Estados Unidos y del Japón. Mientras que son abundantes los estudios comparativos sobre las empresas estadounidenses y japonesas, prácticamente no hay investigación sobre las empresas familiares peruanas. Dado el hecho de que la red es la forma predominante entre nuestras empresas familiares medianas y pequeñas, nos sorprende que tan poca atención se le ha dedicado al estudio de nuestras empresas y negocios y que la administración al estilo peruano permanece misteriosa no sólo para los extranjeros, sino para muchos peruanos, quienes prefieren copiar formas organizacionales y administrativas de los Estados Unidos o del Japón. En segundo lugar, buscamos mostrar como describir, explicar y prescribir la forma de la red al inspirarnos de la forma de la red familiar peruana y de sus filosofías tradicionales subyacentes. La administración al estilo peruano es distintiva no sólo debido a la prevalencia de la forma de la red per se en nuestro país, sino también debido al parecido de la forma de la red tradicional y familiar peruana a la forma emergente de la red en los Estados Unidos y en ciertas partes de Europa. El tema principal de este artículo es que la forma de la red familiar peruana contiene los rudimentos de una forma ideal de red típica; y este tipo ideal puede ser descrito, explicado y prescrito al sintetizar la epistemología tradicional peruana (que es de naturaleza holística, dinámica y paradójica) para desarrollar un marco conceptual geocéntrico (es decir, ni etnocéntrico, ni ciego a la cultura, ni subincorporado, ni policéntrico ni alineado por la cultura o sobre incorporado) de la forma organizacional, en la que se basa una teoría holística, dinámica y paradójica de la forma de la red.

Cinco presunciones definen el carácter de este artículo. En primer lugar, adoptamos la perspectiva dialéctica<sup>32</sup> por cuanto creemos que es crítico para nosotros visualizar la red en particular y la organización en general como de naturaleza holística, dinámica y paradójica<sup>33</sup>. En relación con la teoría de sistemas<sup>34</sup>, la visualización holística reclama que todos los elementos en el universo están interrelacionados y son interdependientes, por lo que deben ser estudiados en el contexto de sus interconexiones. En relación con el modelo de equilibrio puntualizado<sup>35</sup>, la visualización dinámica argumenta que todo elemento evoluciona a lo largo de

una pauta genérica de cambio caracterizada como una alternancia entre la evolución incremental y la revolución puntualizada, por lo que requiere ser estudiada en el contexto de su desarrollo temporal. Contraria a la dicotomía de éste o aquél<sup>36</sup>, la visualización paradójica cree que cada elemento consiste de subelementos opuestos que tanto afirman como niegan mutuamente, por lo que tiene que ser estudiado como unidad en opuestos. Es importante tomar nota que sólo al adoptar una visualización paradójica, podemos construir cualesquier teorías holísticas y dinámicas (por ende completa en términos espaciales y temporales). La perspectiva dialéctica difiere fundamentalmente de la teoría de contingencia, paralela a las diferencias fundamentales entre la teoría de la contingencia y la teoría de la configuración. En primer lugar, la perspectiva dialéctica es una síntesis holística, mientras que la teoría de contingencia es un análisis reduccionista. Segundo, la perspectiva dialéctica tiene que ver con interrelaciones paradójicas y lineales, mientras que la teoría de contingencia es acerca de interrelaciones determinísticas y lineales. Tercero, la perspectiva dialéctica es dinámica y está orientada hacia procesos (es decir, asume el equilibrio puntualizado), mientras que la teoría de contingencia es estática y cruzada (es decir, asume un equilibrio estable). Resumiendo, la perspectiva dialéctica es holística, dinámica y paradójica, categóricamente diferente de la teoría de contingencia, que es fragmentada, estática y lineal.

Segundo, percibimos la cultura, la institución y el individuo como paradójicamente interrelacionados<sup>37</sup>. La cultura (definida como una creencia subjetiva y un sistema de valores compartidos por los individuos como un grupo colectivo), ambos resultan de y en, instituciones (definidas como sistemas objetivos legales, políticos, sociales y económicos que incorporan la cultura subyacente) siendo moderados ambos procesos por el efecto neto de selecciones diversas por parte de los individuos. Por un lado, la cultura siempre condiciona, pero nunca determina únicamente, la instalación y el desarrollo de las instituciones. Tanto la cultura como la institución pueden ser cambiados (o trasplantados a una nueva ubicación) debido al efecto neto de diversas selecciones de los individuos. Sin embargo, la cultura es mucho más lenta de evolucionar (como es más lenta en llegar a ser), pero mucho más fácil de trasplantar que las instituciones. Para la articulación entre la cultura y el individuo, la cultura tanto resulta en, como resulta de, las selecciones de los individuos, siendo moderados ambos procesos por los contextos institucionales. Por un lado, la cultura siempre condiciona, pero nunca determina únicamente, las selecciones de los individuos. Consecuentemente, la

forma organizacional es el resultado del efecto conjunto de la norma cultural, el contexto institucional y la selección individual. Nos concentramos en los negocios de los peruanos de provincia por tres razones: 1) Representan la verdadera cultura peruana; 2) Son los mejores casos para analizar la interrelación interactiva de la cultura, la institución y el individuo (los provincianos como una comunidad emigrante con una cultura compartida trasplantada a diferentes entornos políticos, legales, económicos y sociales); y 3) Como el autor ha sido director de investigación en la Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería con sede en Huancayo, ya tenido la oportunidad de levantar los datos pertinentes in situ.

Tercero, afirmamos que la historia es el mejor pronosticador del futuro, por lo que el estudio de la cultura tradicional aportará una nueva luz a nuestra comprensión de las formas emergentes de redes<sup>38</sup>.

Cuarto, argumentamos que los fenómenos culturalmente embebidos con frecuencia contienen ciertos elementos universalmente aplicables por lo que uno puede pensar localmente y actuar globalmente<sup>39</sup>. Quinto, creemos que los conceptos universales precisan ser calificados por interpretaciones culturalmente embebidas, para que tengan un significado comparable entre culturas. Por ejemplo, puede haber varias versiones de orientación individual en el mundo, pero comparten algo en común que los diferencia de las varias versiones de la orientación social<sup>40</sup>.

En la siguiente sección, describimos la red como una forma organizacional distintiva. Luego explicamos la naturaleza de la forma de la red. Después de eso, proponemos un marco conceptual geocéntrico de la forma organizacional, dentro del cual se prescribe un tipo ideal de forma de red (configuración). Finalmente, tratamos las implicancias de nuestro marco conceptual para mayores investigaciones sobre las organizaciones.

#### LA RED COMO UNA FORMA ORGANIZACIONAL DISTINTIVA: UNA DESCRIPCIÓN

Definimos forma organizacional como la pauta de interrelaciones internas y externas de una organización. Aún cuando no hay un marco conceptual común para describir la forma organizacional, son evidentes dos medidas básicas salientes<sup>41</sup>: 1) La amplitud de las interrelaciones internas y externas de una empresa, que delinea sus linderos<sup>42</sup>; y 2) El estilo de las interrelaciones internas y externas de una empresa, que reflejan sus rutinas<sup>43</sup>. Definimos aquí como especialista a la empresa que tiene un alcance

estrecho de las interrelaciones internas y un alcance ancho de interrelaciones externas<sup>44</sup>; y la generalista es la empresa con un alcance amplio de interrelaciones internas y un alcance estrecho de interrelaciones externas. La empresa que tiene un estilo flexible de interrelaciones externas mediante la modalidad de precio, con un estilo estable de interrelaciones internas mediante la modalidad de la autoridad, puede ser definida como jerarquía, mientras que la empresa con un estilo flexible de las interrelaciones tanto internas como externas, mediante la modalidad de la autoridad, puede ser definida como una híbrida; además, una empresa que tiene estilos tanto flexibles como estables de las relaciones tanto internas como externas mediante la modalidad de la confianza, puede ser definida como una alianza. Medida tanto por la amplitud como por el estilo, la forma de la red es definida tentativamente aquí como una especialista que está flexiblemente conectada a una red estable de alianzas versátiles<sup>45</sup>.

#### LA FORMA PERUANA DE LA RED

De acuerdo con la definición anterior, hay dos tipos de forma de red entre los negocios de los provincianos: 1) Grupos de negocios públicos o visibles, cuya existencia y membresía son bien conocidos al público; y 2) Grupos de negocios privados o invisibles, cuya existencia y membresía no son bien conocidos para el público, como cuando se utilizan testaferreros para no aparecer como propietario<sup>46</sup>. Aun cuando los miembros de ambos grupos de negocios son empresas familiares (o empresas de propiedad y administración por parte de las familias), la mayor parte de estas empresas pertenecen al grupo privado en vez de un grupo público.

En términos de la amplitud de la operación, aún cuando las empresas miembros en ambos grupos varían en tamaño, todas ellas son relativamente pequeñas de acuerdo con cualquier estándar internacional. Cada empresa es altamente especializada, pero cada grupo es altamente diversificado o versátil. Tanto horizontal como verticalmente; no hay una empresa central en los grupos públicos, pero en los privados sí existe (a menudo un industrial mediano). En términos del estilo de operación, cada empresa miembro de ambos grupos es altamente independiente en términos legales y también en términos de propiedad y control, pero cada grupo como un todo está altamente integrado debido a un traslape entre la interdependencia de los negocios y la familia o el lazo familiar. Siempre que una empresa alcanza cierto tamaño, se dividirá a sí misma y dejará que una de sus partes opere por su propia

cuenta, ya sea para desarrollar una nueva línea de negocios o inclusive dentro del mismo sector.

Estas empresas que surgen de la anterior, pueden conseguir sus fondos del equipo gerencial, de los propietarios de la empresa madre, de amigos del propietario de la empresa madre o de socios de negocios de ella, incluyendo proveedores y clientes. El razonamiento para subdividirse es tanto económico como sociológico. Económicamente, los provincianos escogen una estrategia de crecimiento externo en vez de interno, por cuanto el tamaño pequeño es la clave para una operación especializada y flexible. Sociológicamente, los provincianos peruanos tienen un fuerte deseo de ser sus propios jefes. La subdivisión es una manera distintiva entre las empresas de los provincianos para fijar redes entre empresas.

Resumiendo, la forma de la red peruana está conformada por especialistas que están flexiblemente conectados a una red estable de alianzas versátiles. La competencia central de la forma de la red familiar peruana está centrada en la empresa o negocio individual, pero la red a la que está conectada está altamente diversificada (tanto relacionada como no relacionada) ayudándola a ser altamente versátil; cada empresa o negocio permanece autónomo para ser flexible en las operaciones de los negocios, mientras que la red es altamente estable por cuanto todas las empresas miembro están comprometidas entre sí mediante fuertes lazos personales, en la misma manera que los miembros de una familia grande. Estas características distintivas de la forma de la red familiar peruana han sido resumidas en la tabla 1.

#### LA FORMA DE LA RED EMERGENTE EN LOS ESTADOS UNIDOS

La forma de la red emergente en los Estados Unidos, tiene un estrecho parecido a la forma de la red de los provincianos peruanos. Las empresas tan denominadas modulares, virtuales, horizontales o sin linderos en los Estados Unidos, apoyados por informes provenientes de Europa, se parecen mucho a reencarnaciones de la forma de la red de los provincianos peruanos. Esto ha sido más apoyado por investigaciones académicas recientes sobre la forma de la red en los Estados Unidos<sup>47</sup>.

La forma de la red ejemplifica dos tendencias básicas: 1) Un cambio desde la jerarquía especialista o híbrida a una red de alianzas; y 2) Un cambio desde la jerarquía generalista o híbrida a una red de alianzas<sup>48</sup>. La forma de la red emergente puede ser descrita como especialistas que están flexiblemente conectados a una red estable de alianzas versátiles.

TABLA 1. Características claves de la forma de los negocios de los provincianos

Aspecto	Al nivel de la unidad miembro		Al nivel del conjunto de la red
Amplitud	Especialidad en la competencia nuclear		Versatilidad en competencias complementarias
Estilo	Flexibilidad del libre empresariado		Estabilidad de las interrelaciones comprometidas

**Notas:**  
1. Indica interdependencia e interacción entre dos elementos.  
2. Unidad miembro se refiere a los componentes de un ente más grande (es decir, a una persona individual, a un grupo, a un departamento, a una subsidiaria, a una empresa y subred), mientras que el conjunto de la red se refiere a los grupos compuestos por las unidades miembro (es decir, el grupo, el departamento, la subsidiaria, la empresa, la subred y toda la red).

La forma de la red emergente en los Estados Unidos es similar a la forma de la red de los provincianos peruanos en muchos aspectos, tal como la amplitud y estilo de sus operaciones tanto al nivel de la unidad como al de la red (vea la tabla 1). Sin embargo, ambas formas no son exactamente las mismas. La diferencia clave entre ambas parece yacer en sus orientaciones familiares. Mientras que la forma de la red de los provincianos peruanos es a menudo de propiedad de una familia, administrada y conectada, la forma de la red estadounidense no revela una orientación familiar aun cuando muestra la importancia de los lazos personales<sup>49</sup>.

#### LA RED COMO UNA FORMA ORGANIZACIONAL DISTINTIVA: UNA EXPLICACIÓN

En esta sección buscamos explicar la forma de la red de los provincianos peruanos al explorar el efecto conjunto de los valores familiares peruanos, la estructura familiar peruana y el hombre de familia peruano sobre la forma de la red de los provincianos peruanos. Este argumento tiene implicancias importantes para la construcción de una teoría geocéntrica que no está ni sub ni sobre incorporada. Para hacer eso, estudiamos tres cuestiones relacionadas: 1) ¿Pueden las teorías existentes en los Estados Unidos explicar adecuadamente la forma de la red?; 2) ¿Puede la perspectiva peruana ayudar a explicar mejor la forma de la red que sólo las teorías estadounidenses? 3) ¿Cuáles son las implicancias de la perspectiva peruana para el desarrollo de una teoría universal de la forma de la red?

#### UNA CRÍTICA DE LAS TEORÍAS EXISTENTES DE REDES EN LOS ESTADOS UNIDOS

Una manera de ordenar los diferentes puntos de vista acerca de la forma de la red es clasificarlos en cuatro campos principales de acuerdo con su

problemática primaria con respecto a la pregunta de por qué se adopta la forma de la red. El primero puede ser denominado "el campo del costo económico fijo". La preocupación primaria de este campo es evitar el riesgo, por lo que explica la red como un medio de reducir el tamaño y probabilidades de pérdida en el autointerés económico debido al oportunismo de los otros en un juego de suma cero. Esto está basado en dos presunciones claves<sup>50</sup>: 1) Las empresas dependen de una suma fija de recursos; y 2) El oportunismo es la fuente primaria del costo de transacción. El segundo campo puede ser denominado "el campo del valor económico fijo". La preocupación primaria de este campo es buscar la oportunidad, por lo que explica la red como un medio de potenciar el tamaño y la probabilidad de ganar; como autointerés económico debido a nuestro propio oportunismo en un juego de suma fija. Esto está basado en dos presunciones claves<sup>51</sup>: 1) Las empresas dependen de una suma fija de recursos; y 2) El poder es la fuente primaria del valor de la transacción. El tercero puede ser denominado "el campo del valor económico positivo". La preocupación primaria de este campo es buscar la oportunidad, por lo que explica la red como un medio de potenciar el tamaño y posibilidad de ganar en el interés económico compartido al aprender en un juego de suma positiva. Esto está basado en dos presunciones claves<sup>52</sup>: 1) Las empresas son interdependientes con respecto a la explotación de los recursos existentes y a la exploración de nuevos recursos; y 2) El aprendizaje es la fuente primaria del valor de la transacción. El cuarto puede ser denominado "el campo del multivalor positivo". La preocupación primaria de este campo es buscar la oportunidad, por lo que explica la red como un medio de potenciar el tamaño y la probabilidad de ganar en el interés compartido tanto económico como sociopsicológico debido a los lazos personales en un juego de suma positiva. Esto a su vez está basado en dos presunciones claves<sup>53</sup>: 1) Las empresas son interdependientes no sólo con

respecto a la necesidad económica sino que también a la sociopsicológica; y 2) Los lazos personales son las fuentes primarias del valor de la transacción.

A pesar de sus principales diferencias, los cuatro campos anteriores comparten varios temas comunes. En primer lugar, todos asumen que la primera precondition para la forma de la red, es la necesidad de las empresas de intercambiar entre si, ya sea debido a que una dependa de las otras o debido a que hay una necesidad de interdependencia entre las empresas. Segundo, todas asumen que la segunda precondition para la forma de la red es la necesidad para las empresas de intercambiar, mediante la confianza, ya sea para reducir el costo (riesgo) o para potenciar el valor (oportunidad). Tercero, con excepción de algunos de aquellos en el tercer campo (por ejemplo, los que argumentan a favor de un equilibrio entre la colaboración y la competencia)<sup>54</sup>, la presunción es que la meta básica de una red es alentar la colaboración ya sea al nivel interno de la empresa o entre las empresas.

Hay varios problemas con los cuatro campos referentes a sus habilidades de explicar plenamente la forma de la red. En primer lugar, adoptan presunciones irreales implícitas. Por ejemplo, mientras los dos primeros campos implícitamente asumen que el tamaño y la posibilidad de ganar son constantes cuando se reduce el riesgo o costo, los últimos dos campos asumen implícitamente que son constantes el tamaño y la posibilidad de pérdida cuando se potencia la oportunidad o el valor. Ambas presunciones están mal basadas. Es más realista asumir cierto nivel de cambalache entre la pérdida y la ganancia y entre el tamaño y la posibilidad ya sea de perder o de ganar<sup>55</sup>. Segundo, ninguno de los cuatro campos por si sólo puede explicar plenamente todos los aspectos de las redes. Por ejemplo, si uno adopta el punto de vista de los dos primeros campos, la forma de la red no es ni nueva ni distintiva, signo probable de un cambio de paradigmas. Sin embargo, todos estos campos pueden encontrar apoyo empírico para cada uno de los cuatro tipos de formas de red<sup>56</sup>. Tercero, cuando se combinan los cuatro campos, hay grandes inconsistencias o paradojas. Por ejemplo, ninguno de los cuatro campos explora directamente las articulaciones entre el auto-interés y el interés compartido como las metas de la red, entre la competencia y la colaboración como estrategias de la red y entre las metas y las estrategias de la red. Ver la tabla 2. Se requiere de una nueva perspectiva para tratar adecuadamente todas las cuestiones paradójicas previas.

## LA CULTURA PERUANA: LA LÓGICA DE LOS OPUESTOS Y EL VALOR DEL FAMILISMO

Puesto que la forma de la red es la norma entre los negocios de los provincianos peruanos y su forma se parece a la red emergente en los Estados Unidos, es lógico esperar que la cultura peruana tiene el potencial para ofrecer una perspectiva diferente que puede proporcionar una nueva luz sobre como explicar la forma de la red en general; una perspectiva que no es tan diferente de la explicación de Weber del capitalismo basado en la ética protestante. Para el propósito de este estudio, nos concentramos en las dos características más sobresalientes de la cultura peruana profunda: 1) La lógica cognoscitiva peruana de los opuestos y 2) El valor idealista peruano del familismo.

La cultura peruana inherente de los emigrantes provincianos, puede ser mejor comprendida como un codesarrollo de los valores de los nómadas que vinieron de oriente hace 12 000 años y que se asentaron hace miles de años en nuestro campo y sierra, grupos cerrados, cuyos valores eran pasados de los mayores a los niños y las mujeres de generación en generación. El centro de la cultura de esos peruanos de antigua estirpe está basado en cuatro pilares: 1) El familismo, la familia o el parentesco como el factor central en las interrelaciones humanas, como el modelo "natural" de las instituciones sociales; 2) El emocionalismo: la centralidad del instinto psicológico hacia las interrelaciones humanas (es decir, lealtad para con y amor hacia la familia), como la base "natural" de la ética social (es decir, de la familia a comunidades como familias); 3) La moderación: el orden armonioso en las interrelaciones humanas como básicas, la ley "natural" de la interacción humana; y 4) El voluntarismo: el cultivo de uno mismo como factor central en las interrelaciones humanas, como el motivo "natural" para el desarrollo humano. Resumiendo, a lo largo de nuestra historia, desde la concepción de los pueblos primitivos que poblaron lo que hoy en día se reconoce como Perú<sup>57</sup>, estos cuatro pilares incorporan el humanismo idealista, que da preferencia a la familia natural más que a la institución impersonal, lo particular antes que la regla universal, la identidad de nuestro grupo y la armonía con respecto a la identidad individual y el conflicto y el autocontrol intrínseco en contraposición al control de arriba hacia abajo<sup>58</sup>.

La faceta idealista, activa y jerárquica es equilibrada por la faceta realista, pasiva e igualitaria. La contribución más importante de esta última a la cultura de los provincianos, es el sistema cognoscitivo de los opuestos. Esta faceta afirma que 1) Cada entidad es un sistema de elementos

holísticamente conectados dentro de un sistema más grande; 2) Estos elementos existen en pares como opuestos en la unidad; y 3) Las pautas de interacción entre los opuestos, tanto internos como externos, definen las propiedades de la entidad del ser complejo así como sus procesos de cambio circular. El centralismo de los opuestos a la cultura de los provincianos, con nuestro efecto omnipresente en nuestra civilización, desde el arte a la medicina sugiere que la lógica cognoscitiva de los provincianos<sup>59</sup>, es de naturaleza holística, dinámica y paradójica. Además del codesarrollo de ambas facetas, la religión del Inti es otra parte de la cultura peruana. La adoración del sol y de la pachamama se preocupa primariamente con la interrelación del individuo con la naturaleza, por lo que se complementa con las dos facetas previas, que se concentran en los aspectos prácticos de la vida diaria.

Resumiendo, la cultura de los provincianos puede ser resumida en dos ideas básicas: 1) Una epistemología holística, dinámica y paradójica que visualiza todo en el universo como interdependiente e interactivo; y 2) Una ontología del familismo, que cree que la interrelación humana más interdependiente e interactiva es la familia o las interrelaciones internas al grupo que es como si fuera una familia extendida<sup>60</sup>.

Para comprender mejor la naturaleza de la cultura de los provincianos, siempre es de ayuda compararla con otras culturas. Una manera efectiva de hacer eso es medir la cultura de los provincianos contra los criterios universales por lo que uno puede verdaderamente identificar las similitudes y diferencias culturales. Uno de los criterios universales claves es la dimensión de la orientación social<sup>61</sup>. A pesar de sus varios subtipos, como horizontal y vertical<sup>62</sup>, todavía son dos conjuntos distintivos de valores. Los principales temas de la orientación individualista son: una autodefinición como un ente que es distinto y separado de los grupos; el énfasis en las metas personales, inclusive si su alcance sea inconveniente al grupo interno; y una menor preocupación y agregado emocional a los grupos internos, mientras que los principales temas de la orientación social<sup>63</sup> son: "autodefinición" como parte de grupos, subordinación de las metas personales a las del grupo interno, preocupación por la integridad del grupo y un acoplamiento emocional intenso al grupo. Poniéndolo de otra manera, la orientación social mide donde es que las varias culturas trazan sus líneas distintivas entre el yo, el grupo interno o la collera y el grupo externo o "los demás", respectivamente. Donde quiera que tracen las líneas, todas las culturas discriminan a favor de alguien y contra los demás; mientras que las culturas

individualistas discriminan a favor del yo y contra los otros, las culturas con orientación social discriminan a favor del grupo interno o la collera y contra los de fuera<sup>64</sup>. Aquí expandimos el concepto de la orientación social para incorporar no sólo la idea de lo que constituyen las relaciones interpersonales (es decir, sus sistemas de valor) sino que también la idea de cómo es que las relaciones interpersonales son racionalizadas (su sistema cognoscitivo). Puesto que la cultura estadounidense es identificada como que es primordialmente individualista y la cultura peruana como primordialmente, de orientación social, hemos escogido concentrarnos en ambos para el propósito de este estudio.

En términos de la conciencia, el individualismo estadounidense puede ser caracterizado como una epistemología que está sesgada hacia el aislamiento, el reduccionismo, el eclecticismo y el determinismo<sup>65</sup>, mientras que la orientación social peruana puede ser caracterizada como una epistemología sesgada hacia el holismo, el dinamismo y el paradoxismo. Mientras que los estadounidenses tienden a ver al individuo como un ente o como una identidad delineada por un lindero agudamente trazado que separan a sí mismos de su contexto, los peruanos tendemos a ver al individuo o un ente, como parte de un sistema más grande, en el que elementos holísticamente interrelacionados tienen linderos traslapantes y cambiantes que nunca pueden ser plenamente comprendidos si se les separa de su contexto. Mientras que los estadounidenses tienden a pensar que debe haber identidad antes de interrelación, los peruanos creemos que la identidad es una interrelación debido a que no hay una identidad prerrelacional o no relacionada<sup>66</sup>. Mientras que los estadounidenses tienden a evitar paradojas al separar los opuestos bajo los auspicios de la lógica Aristóteliana, los peruanos tendemos a buscar paradojas al integrar opuestos de acuerdo con nuestra lógica.

En términos de valor, el individualismo estadounidense puede ser caracterizado como una ontología que está sesgada hacia la autoidentidad, la dependencia en uno mismo y la autoestima, mientras que la orientación social peruana puede ser definida como una ontología a favor de la identidad de la collera, la interdependencia y la estima. Mientras que los estadounidenses discriminan a favor de sí mismos y contra los demás, los peruanos discriminamos a favor de la familia y la casifamilia como collera o mancha y contra los que no son de la familia o collera como extraños o ajenos. La cultura peruana es familística en sus valores hacia las interrelaciones humanas, que es un tipo especial de orientación social caracterizada por el énfasis en

un favoritismo particularista y un personalismo emocional. Mientras que el individualismo estadounidense visualiza nuestra orientación social como una sumisión u homogenización del autointerés de la persona a la de la collera y que por ende, hay poca libertad y logro para los individuos, la orientación social peruana visualiza la interrelación entre yo y el grupo tanto como compatible (para la collera o grupo interno) como incompatible (para los demás), por lo que las interrelaciones entre el yo y la collera pueden desarrollarse como un palanqueo de la especialidad de cada persona dentro de una diversidad social para lograr sinérgicamente tanto el autointerés como el interés compartido. Además, mientras que el individualismo estadounidense visualiza la naturaleza humana como naturalmente negativa, enfatiza las reglas institucionales para controlar artificialmente los comportamientos personales. Por el otro lado, la orientación social peruana ve la naturaleza humana tanto como positiva y negativa en varios aspectos y en grados diferentes en momentos distintos (es decir, positivo hacia la collera, más positivo hacia el grupo más íntimo de parientes y amigos íntimos y menos positivo hacia el grupo externo de parientes y amigos lejanos; positivo cuando el interés es compatible o recíproco; negativo hacia los demás; más negativo hacia el grupo más externo de extraños y menos negativo hacia los ajenos internos de nuestros colegas y vecinos; negativo cuando el interés es incompatible o no-recíproco; positivo que se convierte en negativo o viceversa debido a cambios específicos en los contextos internos o externos), enfatizando así los lazos personales y el cultivo de uno mismo para alentar naturalmente el comportamiento positivo y desalentar el negativo. No es de sorprender que los peruanos no confiemos en instituciones impersonales tales como sistemas universalísticamente legales, políticos, judiciales, económicos y sociales y que en su lugar, prefiramos lazos personales en las formas de favoritismo, nepotismo y paternalismo<sup>67</sup>, a pesar de que nos rasguemos las vestiduras en público al respecto.

Es importante señalar que la dicotomía de modernidad y tradición es equívoca, puesto que es inexacto igualar modernidad o tradición a tales valores culturales como la orientación social así como el particularismo-universalismo. Influenciados por Weber, los que asocian el individualismo y el universalismo al modernismo, tienden a descontar la orientación social y el particularismo. A menudo visualizan la ausencia de instituciones tipo países desarrollados de occidente como un signo de una pobre infraestructura social<sup>68</sup>. Sin embargo, hay una creciente evidencia que esto no es

necesariamente el caso<sup>69</sup>. Se ha tratado de repetir en el Perú la experiencia europea de modernización (es decir, un proceso desde el campesinado hasta la burocracia y luego hacia una economía de mercado estilo occidental hacia una red capitalista) sin tomar en consideración que en el Perú, debido a nuestros diferentes valores culturales, no sería aplicable, con la reconocida recesión que nos agobia desde la década de 1990 durante el gobierno de Alberto Fujimori. Roniger y Gunes Ayala señalan que no es un signo de subdesarrollo económico y social tener una fuerte interrelación entre el patrón y el cliente en una sociedad; tan sólo es un tipo especial de formación social estrechamente relacionada a tipos específicos de sesgo cultural.

Si el modernismo está de hecho relacionado con la orientación social en la forma de una U (es decir, las sociedades simples tienden a estar relacionadas con el individualismo; las sociedades complejas a la orientación social; y las sociedades más complejas, una vez más, al individualismo, podemos hipotetizar que las sociedades extremadamente complejas (tal como nuestra sociedad globalizada) tienden a estar relacionada con la orientación social. Si tal fuere el caso, entonces la forma de la red es de hecho, un cambio de paradigma por cuanto está enraizado en un nueva orientación social.

## LA EXPLICACIÓN PERUANA A LA FORMA DE LA RED

Aplicando la epistemología (conciencia holística, dinámica y paradójica) y ontología peruanas (valor familista) a la forma de la red de los provincianos peruanos, podemos explicar la forma de la red como un producto conjunto de los valores familiares peruanos, la estructura familiar peruana y el hombre de familia peruana. En primer lugar, los valores familiares peruanos o de los provincianos del Perú, son las principales fuerzas subyacentes al empuje hacia la institucionalización de todos los entes sociales de acuerdo con el modelo natural de la familia, un proceso al que podemos denominar "familización" y naturalmente, la forma organizacional de los provincianos peruanos, será institucionalizada como una operación tipo familia. Esta articulación entre el valor cultural y el proceso de institucionalización subyace a la interrelación entre la cultura y la institución. Segundo, la estructura familiar peruana provee el formato específico para institucionalizar entes sociales, incluyendo las organizaciones de negocios y empresas. Debe enfatizarse que es inexacto describir la estructura familiar peruana como medianamente jerárquica o vertical (como en la relación padre - hijo)



porque las relaciones horizontales entre las familias también son importantes (tales como las relaciones entre hermanos). Tanto las relaciones familiares horizontales como verticales, son caracterizadas como naturales, afectivas, voluntarias, armoniosas, ordenadas, estables, comprometidas y voluntariosas. Tercero, el hombre de familia peruano es un ejemplo perfecto de como es que los individuos son condicionados por sus contextos culturales e institucionales así como pueden racionalizar sus selecciones. Debido a los traslapes entre la vida familiar y la vida de los negocios y entre el auto-interés y el interés familiar, el hombre de familia peruano quiere salirse para ser su propio jefe tanto como quiere arrejuntarse para empezar su propia familia; pero mantiene sus lazos con su familia original de la que se sale, tanto como permanece un miembro de la familia grande. Además, para ser aceptado como el jefe maduro de un negocio, tiene que demostrar su confiabilidad y habilidad de ser un buen jefe así como quiere ser un buen padre de familia. Esto es evidencia de como es que la cultura, la institución y el individuo están interrelacionados<sup>70</sup>.

La clave a la forma de la red de los provincianos peruanos yace en dos factores: 1) La familización (es decir, organizaciones de negocios que imitan a la familia; la familización de miembros que no son de la familia, con una familización más intensa para el círculo más interno y una menos intensa para el círculo exterior); y 2) El traslape y sobre posición entre el interés económico y el afecto personal (es decir, transacciones de negocios que imitan las interacciones personales; más orientados hacia los intereses cuando tratan con personas de menor status, pero más orientados hacia el afecto cuando tratan con personas con un estatus más alto). Como con la familia, la forma de la red combina el auto-interés con el interés compartido; y como la familia, la forma de la red integra la competencia con la colaboración (entre tanto el lazo vertical padre - hijo y el lazo horizontal entre hermanos); más aún, el traslape entre el negocio y la familia es tan extenso e intenso que uno raramente puede decir donde empieza el negocio y donde empieza la familia. Una confianza profundamente mantenida en la familia gobierna las complejas interrelaciones entre los negocios de los provincianos. Un fuerte sentido de inseguridad institucional y desconfianza (tanto real como psicológica) hacen que la confianza interpersonal sea más crítica para las familias de los provincianos y sus empresas.

Para aplicar la perspectiva peruana a la forma de la red emergente de los Estados Unidos, resultaría en un quinto campo del estudio de redes, que puede denominarse el "campo peruano". La preocupación

de este campo es evitar el riesgo y buscar la oportunidad (ver la tabla 2), por lo que visualiza la red como un medio de reducir el tamaño y aleatoriedad de pérdida así como potenciar el tamaño y aleatoriedad de ganancia tanto en el autointerés como interés compartido económico como sociopsicológico debido a la interrelación entre la confianza y el aprendizaje con las colleras en un juego de suma positiva (ambos ganan) así como la interrelación del control y tratos a la distancia con los grupos externos en juegos con suma negativa (ambos pierden), suma fija y suma cero (uno gana y el otro pierde). Esto está basado en dos presunciones claves: 1) Las empresas son interdependientes tanto en las necesidades económicas como sociopsicológicas; más con las colleras o grupos íntimos o cercanos, pero menos con los grupos externos; y 2) El familismo particularista es la fuente primaria del bajo costo y el alto valor de la transacción; más con las colleras y menos con los grupos externos. Este campo difiere de los otros cuatro campos en dos aspectos: 1) no tiene presunciones endeble, debido a que incorpora tanto la pérdida como la ganancia así como el tamaño y la aleatoriedad en su análisis; y 2) es más completo y consistente que los otros cuatro campos por cuanto los transforma en un marco conceptual holístico, dinámico y paradójico al adoptar la lógica dialéctica.

De acuerdo con el quinto campo, la forma de la red puede ser explicada a lo largo de los siguientes seis puntos.

1. La forma de la red está caracterizada como una forma organizacional para alcanzar tanto el interés compartido (la porción traslapante de los propios intereses de los miembros de la red) como el propio interés (la porción no traslapante).
2. El interés es holístico (tanto económico como no económico, tanto compatible como incompatible, tanto exclusivo como inclusivo y tanto universal como particular) y dinámico (tanto estable y flexible y convergente como divergente) por lo que es paradójico puesto que los linderos entre los varios intereses son confusos y permeables.
3. Debido a que los intereses propios de los que han apostado en el sistema son tanto compatibles como incompatibles, la busca del interés es un juego de suma variable (es decir, el juego podría resultar en una suma positiva [ambos ganan], una suma negativa [ambos pierden] o una suma cero [uno gana y el otro pierde], todo contingente a cómo es definido el juego por los actores).

4. El interés compartido no es impuesto de arriba hacia abajo en la jerarquía o de fuera hacia dentro, sino que evoluciona naturalmente a partir de interacciones repetidas entre socios relativamente libres e iguales hacia una interrelación confiable desarrollada en base a la habilidad, integridad y afecto de los socios, por lo que la forma de la red es más efectiva que la forma que no lo es, debido al involucramiento de la primera en un juego repetido de competencia colaboradora y colaboración competitiva.
5. La forma de la red podría vencer los fracasos tanto del mercado como de la jerarquía; su función no es tan sólo evitar lo negativo, sino también crear lo positivo.
6. Finalmente, la forma de la red no es tan sólo el resultado de un proceso de desarrollo de confianza, sino que también el proceso mismo, puesto que su mera existencia precisa ser continuamente alimentada mediante varios tipos de interacción entre los miembros de la red.

Resumiendo, el fin ha cambiado desde buscar un autointerés estático a buscar una mezcla dinámica de autointerés e interés compartido, mientras que el medio ha cambiado desde evitar el riesgo mediante el control a administrar tanto el riesgo como la oportunidad mediante la confianza.

#### MARCO CONCEPTUAL GEOCÉNTRICO DE LA FORMA ORGANIZACIONAL: UNA PRESCRIPCIÓN

Hacemos eco a la llamada para desarrollar una nueva teoría de la empresa<sup>71</sup>, pero esta teoría debe incorporar a la cultura como una variable geocéntrica. El geocentrismo implica que: 1) Las culturas locales tienen implicancias globales; 2) Las teorías verdaderamente globales deben ser aplicables a todas las culturas; y 3) El aprendizaje entre culturas es necesario y factible. Se propone un marco conceptual geocéntrico de la forma organizacional al sintetizar la epistemología heurística peruana con la metodología científica estadounidense y al sintetizar el humanismo particularista peruano caracterizado por el familismo con el humanismo universalista estadounidense caracterizado por el individualismo autocontenido.

#### *Los adobes de la forma organizacional*

Para construir un marco conceptual geocéntrico de la forma organizacional, en primer lugar

precisamos identificar los elementos básicos que afectan y constituyen la forma organizacional como ladrillos o adobes de construcción. Elegimos concentrarnos en siete elementos básicos relacionados con la forma organizacional. Los tres primeros elementos son los antecedentes de la forma organizacional. El cuarto y el quinto elementos son el diseño de la forma organizacional misma. El último elemento es la consecuencia de la forma organizacional. Todos los presentamos como paradojas que nos permiten encontrar soluciones trascendentes a problemas mal estructurados<sup>72</sup>.

#### *La paradoja del propio interés y del interés compartido del que ha apostado en la organización*

Hay un creciente reconocimiento de que el propósito de la organización es la de servir a los que han apostado por ella<sup>73</sup>. El que ha apostado es alguien cuyo propio interés está parcialmente traslapado por un interés compartido específico al grupo. Por lo que una de las tareas de la forma organizacional es la de trazar linderos entre los diversos apostadores, algunos como parte del grupo interno y otros como parte del externo, basados en la naturaleza de su interés compartido e interacción<sup>74</sup>. Típicamente se traza una fuerte línea divisoria entre el grupo interno (mayor interés compartido dentro de la collera) y el grupo externo (un menor interés compartido fuera del grupo interno), aún cuando, dónde trazar dichas líneas es una función de la cultura<sup>75</sup>. Si los propios intereses de los apostadores son compatibles, tienden a participar de un juego de colaboración competitiva; y cuando son incompatibles, tienden a participar en una competencia colaboradora. La razón básica para que no participen en la competencia o colaboración absoluta es que el interés de los apostadores está mejor servido al equilibrar la competencia con la colaboración<sup>76</sup>. El interés puede ser económico, no económico, (por ejemplo, político, moral o emocional) o ambos; exclusivo (un propio interés no compartido), inclusivo (propio interés compartido) o ambos; y universal, particular o ambos; estable, flexible o ambos; y limitado o ilimitado en el sentido que no todos los intereses son compartidos por todas las personas en todo momento (en contraste con la visualización sobreincorporada), pero algunos intereses pueden ser compartidos por algunas personas hasta ciertos grados en diferentes momentos (en contraste con la visualización subincorporada). Vale la pena anotar que tanto el grupo interno como el externo deben ser visualizados como diferentes capas dentro de una red; mientras más se acercan al centro (o sea, a uno mismo) más estrecha es la interrelación con uno

mismo; con más interés **compartido**; más rasgos compartidos; lazos emocionales **más fuertes**; una mayor preocupación por la **reputación**; más confianza; y más favoritismo; las **articulaciones** tienden a variar en diferentes **culturas dependiendo** de los tipos de orientación social **prevalecientes** en dichas culturas<sup>77</sup>. Resumiendo, los **tipos** de intereses están relacionados a la selección de forma organizacional.

#### *La paradoja de la transacción dividida e integrada*

Se cree ampliamente que las organizaciones desempeñan dos funciones básicas: división e integración<sup>78</sup>. La unidad básica de la división e integración es cada actividad que añade valor, mientras que la articulación entre las diferentes personas que desempeñan diferentes actividades añadidoras de valor, es una transacción. Puesto que la forma organizacional está definida como una pauta de interrelación humana, nuestra unidad básica de análisis debe ser la transacción en vez de la actividad que añade valor per se. La transacción precisa ser ampliamente definida como la articulación tanto entre las actividades internas añadidoras de valor y entre éstas y las externas; la anterior puede ser denominada transacción interna y la última, transacción externa. La organización puede ser visualizada como un nexo de transacciones tanto internas como externas<sup>79</sup>. Son necesarias tanto la división como la integración, pero a menudo están en conflicto<sup>80</sup>. Una de las cuestiones centrales en la investigación organizacional todavía es cómo resolver este conflicto<sup>81</sup>. Una solución al problema es desarrollar confianza<sup>82</sup> y un interés compartido, pero el efecto neto de tal solución puede ser contingente de los valores culturales de diferentes países. Resumiendo, los tipos de transacción están relacionados con la selección de la forma organizacional.

#### *La paradoja de las incertidumbres negativa y positiva*

La incertidumbre es una de las medidas básicas del contexto ambiental (tanto externo como interno) y afecta la selección de la forma organizacional<sup>83</sup>. Hay dos tipos de incertidumbre: 1) La incertidumbre negativa, que está relacionada con el riesgo negativo de la pérdida debida al **oportunismo**<sup>84</sup> o la hostilidad general del entorno<sup>85</sup>; y 2) La incertidumbre positiva, que está relacionada con la oportunidad positiva de ganar debido a la **suerte**<sup>86</sup> o a la innovación, especialmente las relacionadas con el conocimiento tácito acerca de las tecnologías emergentes y el cambio del mercado<sup>87</sup>. **Precisamos medir** no sólo el tamaño y la aleatoriedad de la **incertidumbre** negativa, sino los de la **incertidumbre** positiva<sup>88</sup>.

Distintas personas reaccionan diferentemente frente a la incertidumbre. Algunos prefieren internalizar la incertidumbre mediante el control jerárquico<sup>89</sup>, mientras que otros prefieren externalizar la incertidumbre al convertir a un departamento en una empresa del grupo o mediante una alianza<sup>90</sup>. La dimensión cultural de la intolerancia de la incertidumbre<sup>91</sup> está relacionada a como es que la gente percibe y reacciona frente a la incertidumbre<sup>92</sup>, por lo que la forma organizacional también estará afectada por esta dimensión cultural. La incertidumbre se convertirá en una cuestión aún mayor en el contexto de la hipercompetencia<sup>93</sup>, por lo que la clave para administrarla yace en la capacidad de la empresa de alentar la colaboración competitiva en la exploración (aprender acerca del nuevo conocimiento) y la competencia colaboradora (al aplicar el conocimiento aprendido)<sup>94</sup>.

#### *La paradoja de la amplitud de la transacción especial y versátil*

Se ha argumentado que hay dos alternativas básicas a escoger referentes al alcance de la transacción al nivel interno de la empresa<sup>95</sup>: 1) Especialista (una empresa con un alcance estrecho de la transacción interna y un alcance ancho de la transacción externa); y 2) Generalista (una empresa con un alcance amplio de la transacción interna y un alcance estrecho de la transacción externa). Al nivel entre empresas, hay dos alternativas<sup>96</sup>: 1) La red exclusiva (un grupo de empresas homogéneas con alianzas estrechamente acopladas<sup>97</sup>; y 2) La red inclusiva (un grupo de empresas diversas con alianzas ya sean estrecha o flexiblemente acopladas, o inclusive socios no aliados<sup>98</sup>). Como selección estratégica, la empresa debe internalizar sus actividades y recursos centrales pero externalizar sus actividades y recursos complementarios; esta es la regla para el diseño del alcance organizacional<sup>99</sup>. Sin embargo, esta selección es con frecuencia afectada por ciertos factores institucionales (por ejemplo, el estado y la cultura) que difieren<sup>100</sup> entre países.

#### *La paradoja del estilo de transacción flexible y estable*

Se ha argumentado que las empresas precisan ser tanto flexibles como estables al mismo tiempo para competir efectivamente, en particular en el contexto de la hipercompetencia<sup>101</sup>. La necesidad de un equilibrio entre la flexibilidad y la estabilidad ha sido señalada como la condición necesaria para la colaboración efectiva<sup>102</sup>. Para asegurar la flexibilidad, la estabilidad o ambas, hay tres modalidades primarias de coordinación: el precio (modalidad del mercado), la autoridad (la modalidad jerárquica) y

la confianza (la modalidad de la red), siempre utilizadas en varias combinaciones para coordinar las transacciones tanto internas como externas<sup>103</sup>. Vale la pena anotar que tanto el precio como la autoridad y la confianza, están definidos como tres modalidades ideales y típicas de coordinación, pero existen en ámbitos traslapantes como elementos interrelacionados e interdependientes<sup>104</sup>.

Los conceptos de la autoridad y confianza precisan ser aclarados antes de que podamos utilizarlos para prescribir los tipos ideales de la forma organizacional. El concepto de la autoridad debe tener tres elementos<sup>105</sup>: 1) Mandato o burocracia basada en el poder legal<sup>106</sup>; 2) La norma o el clan, basado en la presión moral<sup>107</sup>; y 3) El carisma o paternalismo basado en el efecto personal<sup>108</sup>. Estos elementos de la autoridad funcionan diferentemente bajo distintas condiciones<sup>109</sup>. Vale la pena anotar que distintos tipos de autoridad también funcionan diferentemente en culturas distintas. La evidencia parece sugerir que la autoridad en las empresas estadounidenses tiene una fuerte dosis de mandato, en contraste con una fuerte dosis de normas en las empresas japonesas y una fuerte dosis de carisma en nuestros provincianos. Pueden hacerse dos justificaciones para utilizar el carisma como una modalidad de control en las empresas formadas por provincianos: 1) El carisma es el único término convencional que implica una fuente personal de autoridad por lo que es el concepto más cercano que refleja la orientación personal a la modalidad de control dentro de los negocios de propiedad de los provincianos; y 2) Se espera que los jefes de dichas empresas sirvan como modelo moral para que los sigan los trabajadores, por lo que tienen que ser carismáticos (es decir, comportarse benevolentemente como jefaturas paternalistas<sup>110</sup>).

La confianza es uno de los conceptos más críticos, pero menos bien conocido en el estudio de las organizaciones<sup>111</sup>. Para el propósito de este estudio, la confianza es definida como un lazo especial (específica a las tareas, a las normas y a la persona) entre los apostadores, donde se reconoce, protege y potencia bajo una alta incertidumbre, un interés ampliamente definido (propio interés e interés compartido; económico y no-económico), donde fallan en funcionar tanto el precio como la autoridad. Esta definición es de naturaleza particularista<sup>112</sup>. El concepto de confianza debe tener tres elementos<sup>113</sup>: 1) El reconocimiento racional de que la colaboración es la mejor manera de alcanzar nuestro propio auto-interés, de esta manera, la confianza racional<sup>114</sup>; 2) La obligación moral de honrar el propio interés de todos, de esta manera, la confianza moral<sup>115</sup>; y (3) El deseo afectivo de exceder las expectativas de los otros al maximizar el interés compartido, o sea, la

confianza afectiva<sup>116</sup>. En relación con los tres aspectos de la confiabilidad, estos tres elementos de la confianza operan diferentemente bajo distintas condiciones. La confianza racional está relacionada a la interdependencia específica a la labor; la confianza moral a una integridad específica a la norma; y la confianza afectiva a la benevolencia específica a la persona. La interdependencia puede ser la base para empezar una relación colaboradora; una mezcla de interdependencia e integridad podría alentar una relación duradera y la combinación de interdependencia, integridad y benevolencia desarrollará la mejor relación<sup>117</sup>. La confianza implica un cambio en el paradigma en el sentido de que connota una contribución emprendedora a la urgencia intrínseca y a la presión extrínseca para buscar lo positivo y evitar lo negativo<sup>118</sup>; mientras que el precio asume un estado irreal del equilibrio perfecto, la autoridad connota una aceptación reactiva con una presión extrínseca para evitar lo negativo, fallando ambos en funcionar apropiadamente en el contexto de la hipercompetencia.

Es crítico visualizar la confianza como más particularista que universalista; la confianza tiene que contener el elemento de lazo personal además de tales elementos institucionales como los sistemas legales y éticos<sup>119</sup>. Nuestra definición de la confianza como una modalidad de coordinación es diferente de la idea de la confianza como un factor genérico en todas las transacciones económicas o intercambios sociales<sup>120</sup>. Además, diferentes tipos de confianza (es decir, diferentes mezclas de los tres elementos de la confianza) tienden a funcionar distintamente entre culturas<sup>121</sup>. La evidencia parece implicar que las empresas estadounidenses tienen una fuerte dosis de confianza racional, en contraste con las empresas japonesas que tienen una fuerte dosis de confianza moral y las empresas de provincianos que tienen una fuerte dosis de confianza afectiva. Asimismo, la confianza está relacionada con la eficacia y la necesidad psicológica, ambos de los cuales difieren entre las culturas con diferente orientación social<sup>122</sup>.

Estas tres modalidades funcionan diferentemente bajo distintas condiciones<sup>123</sup>. El precio es adecuado para cuando hay poco interés compartido y poca incertidumbre; la autoridad es adecuada para un interés compartido moderado así como una moderada incertidumbre; la confianza es adecuada para un alto interés compartido e incertidumbre. Resumiendo, difieren en racionalidades económicas, sociales y psicológicas.

#### *La paradoja del efecto temporal y duradero*

La transacción tiene tanto valor como costo<sup>124</sup>. El costo de la transacción se refiere a la pérdida real

y potencial debido a incertidumbres negativas. Son críticas dos fuentes del costo de la transacción: el oportunismo externo, y la burocracia interna. El valor de la transacción se refiere a la ganancia real y potencial debido a las incertidumbres positivas. Son críticas dos fuentes del valor de la transacción: 1) La alianza externa y 2) El trabajo interno en equipo. Entre todos los factores que afectan la efectividad organizacional, el aprendizaje es el más crítico por cuanto afecta tanto el valor como el costo de la transacción<sup>125</sup>, por lo que el éxito de una empresa depende en cómo es que equilibra dos funciones organizacionales relacionadas con el aprendizaje: 1) La explotación (es decir, aplicar el conocimiento aprendido); y 2) La exploración (es decir, aprender un nuevo conocimiento)<sup>126</sup>. También añadiríamos que las empresas precisan que le vaya bien en un tercer aspecto, o sea, transferir el conocimiento como una articulación entre la explotación y la exploración. Estos tres elementos conjuntamente, determinan la efectividad de una empresa<sup>127</sup>.

La explotación está más relacionada con el efecto a corto plazo y la exploración con el efecto a largo plazo; la explotación está más relacionada con las formas organizacionales estrechamente acopladas y las modalidades de autoridad y precio, mientras que la exploración lo es a formas organizacionales flexiblemente acopladas y la modalidad de la confianza; la explotación está más relacionada con la competencia, y la exploración con la colaboración<sup>128</sup>. Las transacciones frecuentes de los activos específicos a la empresa entre empresas seleccionadas, tienden a potenciar el valor de la transacción así como reducir el costo de la transacción debido a la flexibilidad operativa y la oportunidad de aprendizaje<sup>129</sup>. El reciclado flexible de las empresas que han fracasado, es una nueva pauta de exploración y explotación caracterizada por una mezcla de competencia y colaboración en el ecosistema<sup>130</sup>.

## TIPOLOGÍA DE LA FORMA ORGANIZACIONAL

Basados en los adobes anteriores, proponemos una tipología de forma organizacional para articular los antecedentes, eventos en proceso y las consecuencias de cuatro formas ideales y típicas de organización, es decir, el mercado, la jerarquía, la híbrida y la red. Compartimos el punto de vista de que la tipología es una forma distintiva de teoría<sup>131</sup>, por lo que visualizamos nuestra tipología propuesta como una teoría tentativa de la red, que está relacionada, pero es diferente de, las otras tres formas organizacionales mejor conocidas; asimismo, la red puede ser mejor comprendida cuando se le compara con las otras tres formas organizacionales. En

nuestra tipología, buscamos tratar las dos cuestiones centrales para una teoría de la empresa<sup>132</sup>: 1) Por qué existen las empresas, y 2) Qué determina su escala y alcance.

### *Las formas que no son de red*

Hay tres formas organizacionales ideales y típicas que no son red: 1) El mercado (el tipo ideal para la economía neoclásica); 2) La jerarquía (el tipo ideal para la economía de la organización industrial y del costo de transacción); y 3) La híbrida (el tipo ideal para las versiones revisadas del costo de transacción<sup>133</sup>. El mercado y la jerarquía difieren en el alcance de la transacción, debido a diferencias en tipos de interés e incertidumbre; ambos difieren de la híbrida en su estilo de transacción, debido a los diferentes tipos de interés e incertidumbre. En general, las formas que no son de la red tienden a ser la norma en los Estados Unidos y en partes de Europa, pero la forma de la red tiende a ser la norma en el Japón, en el Perú, en varios países latinoamericanos y en Italia<sup>134</sup>. Puesto que las formas que no son red están bien documentadas, no precisamos detallarlas aquí<sup>135</sup>.

*Propuesta 1:* La forma del mercado (un especialista utilizando primariamente el carisma para las transacciones internas estables y el precio para las transacciones externas flexibles) tiende a desempeñarse bien en términos temporales cuando hay poco o moderado interés compartido y una baja incertidumbre, por cuanto está relacionado con la alta competencia, la baja colaboración, la alta explotación y la baja exploración !la forma U!

*Propuesta 2:* La forma jerárquica (un generalista utilizando primariamente el mandato o la norma para las transacciones internas estables y el precio para las transacciones externas flexibles) tiende a desempeñarse bien en términos temporales cuando hay un bajo interés compartido y una incertidumbre moderada (en el caso de la burocracia) o cuando hay un interés compartido e incertidumbre moderados (en el caso de un clan), por cuanto está relacionada con la competencia, colaboración, exploración y explotación moderadas (la forma M).

*Propuesta 3:* La forma híbrida (un generalista que utiliza primariamente el precio para todas las transacciones flexibles o un especialista o generalista que utiliza primariamente la autoridad para todas las transacciones estables) (por ejemplo, franquicias, negocios conjuntos, subcontratación cautiva y otros contratos casi empresariales) tiende a desempeñarse bien en términos temporales cuando hay un interés compartido moderado y una alta incertidumbre o cuando hay un alto interés

compartido y una incertidumbre moderada, por cuanto está relacionada con la alta colaboración, baja competencia, y una moderada exploración y explotación.

### *La forma de la red*

Como especialista, flexiblemente conectada a una red estable de especialistas versátiles, la forma de la red tiene la habilidad distintiva de coordinar bien tanto las transacciones internas como externas bajo altas incertidumbres mediante la confianza, debido a un alto interés compartido y al equilibrio paradójico entre la competencia y la colaboración y entre la exploración y la explotación<sup>136</sup>. La forma de la red se beneficia simultáneamente de la especialidad (al internalizar los activos y recursos centrales) y de la versatilidad (al externalizar la actividad y los recursos complementarios), así como de la flexibilidad (al escoger libremente opciones a lo ancho de la red) y estabilidad (al basarse en socios confiables a lo ancho de la red). La red, una forma fluida, es como una telaraña de múltiples capas que da vueltas desde el centro interno al filo extremo; mientras más cerca se encuentra del centro de la telaraña, más íntima es la relación. La cercanía en la relación está basada en el nivel de la confianza racional, moral y afectiva; con frecuencia ocurren cambios en status desde el centro hacia otras partes y viceversa.

Idealmente, todas las transacciones deben ser coordinadas por la confianza, pero es extremadamente difícil desarrollar una relación confiable con todos los socios en la red. Como las transacciones distintas bajo diferentes condiciones requieren de distintos niveles de confianza, pueden utilizarse las formas plurales<sup>137</sup>. Para las transacciones centrales entre los socios centrales, se requiere de la confianza, aún si podría tener diferentes mezclas de elementos racionales, morales y afectivos. Para las transacciones que no son centrales, entre socios que tampoco lo son, pueden utilizarse el precio y la autoridad, por lo menos temporalmente hasta que se desarrolle la confianza. Como resultado, cada forma de redes distintiva en su propia forma específica, aún cuando todas las formas de red comparten algunos principios universales. La evidencia sugiere que el principio básico es adoptar un sistema de papel dual: 1) Utilizar la confianza para las transacciones centrales; y 2) Utilizar el precio para las transacciones externas que no son centrales y la autoridad normal (en el Japón) o la autoridad carismática (en el Perú) para las transacciones internas que no son centrales<sup>138</sup>. Esto ilumina los hallazgos conflictivos acerca de la estructura y práctica en el Japón y en el Perú. En general, la forma de la

red peruana es más inclusiva y flexible referente a las transacciones no centrales y a los socios que tampoco lo son (más flexibles y versátiles), pero más exclusivos y estrechos referentes a las transacciones y socios centrales (de esta manera más comprometidos y especializados) que los japoneses. No es debido a que los peruanos seamos menos confiables que los japoneses; es tan sólo que la confianza de los peruanos es más particularista o específica al contexto que la de los japoneses. Por ejemplo, se piensa que los japoneses son menos confiables que los estadounidenses en ausencia de un sistema de aprobación, mientras que se dice que los peruanos confían más en sus socios que los japoneses si son amigos personales o parientes cercanos.

Basados en el análisis anterior, podemos predecir y prescribir el tipo ideal de forma de red. Tal forma de red debe ser un especialista muy estrechamente concentrado en una telaraña altamente versátil y flexible compuesta enteramente de especialistas estrechamente concentrados, que coordinan tanto sus transacciones internas como externas mediante una confianza de alto nivel para un interés altamente compartido. Los primeros prototipos de la forma ideal más probablemente se encontrarán en los negocios intensivos en conocimiento, especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida<sup>139</sup> y en culturas que alientan la colaboración competitiva<sup>140</sup>.

*Propuesta 4:* La forma de la red (un "especialista" o un "especialista autónomo" en un "generalista" descentralizado que utiliza primariamente la "confianza" para todas las transacciones centrales; "la confianza" o "autoridad" para las transacciones internas que no son centrales y "la confianza" o "precio" para las transacciones externas que tampoco sean centrales) tienden a desempeñarse mejor en términos duraderos cuando hay un alto interés compartido y una alta incertidumbre, porque está relacionado con una alta colaboración, una alta competencia, una alta exploración y una también alta explotación.

*Propuesta 5:* La forma exacta de cada forma de red como una telaraña específica de múltiples capas de miembros centrales y no centrales, cambiará de acuerdo con diferentes niveles de interés compartido y confiabilidad requerida para las distintas transacciones, pero los principios de especialidad-versatilidad y flexibilidad - estabilidad permanecerán los mismos a lo ancho de todos los tipos de la forma de la red.

*Propuesta 6:* La forma de red más ideal (un especialista estrechamente concentrado en una red altamente versátil y flexible consiste de los especialistas más confiables) se desempeñará mejor entre tipos variados de la forma de la red contingente en los contextos del sector empresarial y la cultura.

Desarrollar una forma de red es un proceso complejo<sup>141</sup>. Este proceso puede ser delineado por tres cuestiones: 1) Condiciones previas (es decir, el requisito requerido antes de poder iniciar el proceso); 2) Las estrategias básicas (es decir, la manera de desarrollar la red); y 3) Las etapas centrales o nucleares (es decir, la etapa del desarrollo o construcción de la red). Tres precondiciones son críticas: 1) La existencia de altas incertidumbres que hacen que el precio y la autoridad no tengan efecto; 2) La existencia de interés compartido; y 3) La existencia de buena voluntad. Una vez que las tres precondiciones estén en su lugar, se requiere de una estrategia para iniciar el proceso del desarrollo de la red. Son esenciales dos estrategias: 1) La estrategia de fusión (amarrar empresas previamente separadas en alianzas estratégicas); y 2) La estrategia de fisión (separar empresas previamente integradas como alianzas estratégicas). Son importantes tres etapas del desarrollo de la red<sup>142</sup>: 1) El inicio (es decir, como evaluar y seleccionar labores y socios); 2) El desarrollo (es decir, desarrollar una red mediante la fusión y la fisión); y 3) El ajuste (es decir, reevaluar y remodelar las interrelaciones existentes).

*Propuesta 7:* El proceso de formar una forma de red, involucra tres precondiciones (es decir, una alta incertidumbre, interés compartido y buena voluntad para colaborar), dos estrategias (la fusión y la fisión) y tres etapas (inicio, desarrollo y ajuste) en los que los miembros de la red cambian sus interrelaciones de acuerdo con los cambios en sus intereses compartidos y confiabilidad.

## CONCLUSIÓN

Para resumir, este artículo ha hecho dos contribuciones. En primer lugar, hemos introducido lo distintivo que es el estilo administrativo de esos estamentos de la sociedad peruana, tal como están incorporados en la forma peruana de la red familiar, que desafía la literatura existente sobre la forma organizacional<sup>143</sup>. Como anomalía teórica, el estudio de la forma de la red familiar peruana, que iniciamos con los provincianos, pero que podemos extender a gran parte de los peruanos si es que fuere aplicable, puede empezar un proceso de cambio de paradigma tal como el descrito por Kuhn<sup>144</sup>. En segundo lugar, hemos explicado la forma de la red a través de los lentes de la epistemología y valores peruanos, que nos ilumina sobre como prescribir el tipo ideal de forma de red así como el proceso de desarrollarla.

Este capítulo tiene varias implicancias críticas. En primer lugar, argumentar que la red es una anomalía es implicar que se requiere de un cambio en el paradigma en el estudio de la organización, tal

como ha sido pronosticado por un número creciente de investigadores académicos. Tal como lo señala Rose<sup>145</sup>, el nuevo paradigma tiene marcas gemelas: 1) Una visualización interconectada del mundo y no absoluta; y 2) Un idealismo para mezclar el altruismo con el propio interés. Las empresas deben gratificar a las personas tanto en sus billeteras como en su alma. Creemos firmemente que el idealismo humano es la fuerza que presiona el cambio del paradigma y el núcleo del nuevo<sup>146</sup>. Para apreciar el idealismo humano, precisamos adoptar una epistemología holística, dinámica y paradójica, tal como lo han mencionado varios investigadores académicos a los que nos hemos referido.

Segundo, como parte del proceso del cambio de paradigma, tenemos que reiniciar el debate sobre el determinismo y selección en un marco conceptual paradójico. Para prestarnos la idea de la red, podemos visualizar tanto la cultura como la institución, la organización y el individuo como capas de una telaraña interconectada, con la cultura en el centro de la telaraña, la institución en la siguiente capa, la forma organizacional como otra capa y los individuos como la capa final de la telaraña. Estas capas interactúan con la influencia mutua a lo largo de la historia. Tercero, también debemos cambiar el debate acerca de la modernidad y la tradicionalidad en un marco paradójico, para que podamos sacar las conclusiones correctas. Dos cuestiones pueden tener incidencia crítica en el debate. Al evocar la idea de equifinalidad, podemos argumentar que el modernismo no es un monopolio de los países desarrollados. También podemos argumentar que, a lo largo de la historia, ninguna cultura o sociedad ha dominado al mundo para siempre; la civilización avanzada durante cierto tiempo no puede garantizar su grandeza en otro tiempo, por lo que debido al entrelazo complejo y dinámico de los factores sociales, culturales, políticos, tecnológicos y económicos, las culturas dominantes se han alternado a lo largo del tiempo. Es posible que el nuevo paradigma esté basado en los particulares culturales peruanos, tal como el paradigma anterior ha estado basado en los particulares de los países desarrollados.

Se requiere de mayor investigación para sintonizar mejor el modelo teórico propuesto y luego probarlo empíricamente. En primer lugar, precisamos realizar estudios de casos para comparar las formas de la red en diferentes sectores empresariales y países, seguido por estudios longitudinales de una muestra grande. La investigación exitosa en la forma de la red, especialmente su tipo multinacional, expeditará el cambio desde enfoques ciegos a la cultura (sub incorporados) o culturizados (sobre incorporados) hacia un enfoque geocéntrico, para desarrollar marcos conceptuales que se beneficien de la diversidad cultural.

TABLA 2. Características claves de 4 formas organizacionales ideales-típicas

Aspecto	A nivel interno a la empresa		Al nivel entre empresas	
	Especialidad en competencia nuclear	Versatilidad en competencias complementarias	Especialidad en competencia nuclear	Versatilidad en competencias complementarias
Alcance	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	Especialidad estrecha Versatilidad moderada Estrecha o amplia Altamente especializada	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	Versatilidad moderada Versatilidad estrecha Estrecha o amplia Altamente versátil
	Flexibilidad del libre empresario	Estabilidad de interrelaciones comprometidas	Flexibilidad del libre empresario	Estabilidad de interrelaciones comprometidas
Estilo	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	Interrelación estable .. Moderadamente estable Flexible o estable Tanto flexible como estable	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	Interrelación flexible Moderadamente flexible Ni flexible ni estable Ambos flexible y estable
	Propio interés / incertidumbre positiva (1º)	Interés compartido/ incertidumbre negativa (2º)	Propio interés / incertidumbre positiva (1º)	Interés compartido/ incertidumbre negativa (2º)
Contexto	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	1º alto / 2º bajo 1º bajo / 2º moderado 1º alto / 2º bajo Alto con ambos	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	1º alto / 2º bajo 1º alto / 2º bajo Moderado con ambos Alto con ambos
	Explotación y competencia (1º)	Exploración y cooperación (2º)	Explotación y competencia (1º)	Exploración y cooperación (2º)
Efecto	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	1º alto / 2º bajo Moderado con ambos 1º bajo / 2º alto Alto con ambos	Forma de mercado: Forma de la jerarquía: Forma híbrida: Organización en red:	1º alto / 2º bajo Moderado con ambos 1º bajo / 2º alto Alto con ambos

## REFERENCIAS

1. ILNITCH, A., D'AVENI R. & LEWIN A. (1996). "New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environment", *Organisation Science*; Lewin, A. & Stephens, C. (1993). "Designing postindustrial organizations: Combining theory and practice" en Huber, G. & Glick, W. (eds) *Organisational change and design*, Oxford University Press; Nohria, N. (1992). "Introduction: Is network perspective a useful way of studying organisation?", en Nohria, N. & Eccles, R. (eds) *Networks and organizations*, Harvard Business School Press; Osborn, R. & Hagedoon, J. (1997). "The institucionalisation and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks", *Academy of Management Journal*; Smith, K., Ashford, Carroll & S. (1995). "Intra and interorganisational cooperation: Towards a research agenda", *Academy of Management Journal*.
2. BURT, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard Univ. Press. Nohria, N. (1992). *Op. Cit.*
3. MILES, R. & SNOW, C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed and fail*. Free Press; Park, S. (1996). "Managing an interorganisational network: A framework of the institutional mechanism for network control", *Organisation studies*.
4. HUMAN, S. & PROVAN, K. (1997). "An emergent theory of structure and outcome in small firm strategic manufacturing networks", *Academy of Management Journal*; Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*.
5. GULATI, R. (1995a). "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*; Park, S. (1996). *Op. Cit.*
6. BAKER, T. (1994). "First movers and the growth of small industry in north-eastern Italy", *Comparative studies in society and history*; Browning, L., Beyer, J. & Shelter, J. (1995). "Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry", *Academy of Management Journal*.
7. HUMAN, & PROVAN (1997). *Op. Cit.*; Westley, F. & Vredenburg, H. (1996). "Interorganisational collaboration and the preservation of global biodiversity", *Organisation Science*.



8. LARSON, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*; Lorenzoni, G. & Baden-Fuller, C. (1995). "Creating a strategic centre to manage a web of partners", *California Management Review*.
9. NOHRIA, N.; ECCLES, R. (1992). *Op. Cit.*; Yoshino, M. & Rangan, U. (1995). *Strategic alliance: An entrepreneurial approach to globalisation*. Harvard Business School Press.
10. NOOTEBOOM, B.; BERGER, H. & NOORDERHAVEN, N. (1997). "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of Management Journal*; Walker, G., Kogut, B. & Shan, W. (1997) "Social capital, structural holes and the formation of an industry network". *Organisation Science*.
11. CHESBROUGH, H. & TEECE, D. (1996). "What is virtual virtuos? Organising for innovation". *Harvard Business Review*, enero - febrero; Eccles, R., Nohria, N. & Berkley, J. (1992). *Beyond the hype: Rediscovering the essence of management*. Harvard Business School Press; Whitaker (1992).
12. PARK, S. (1996). *Op. Cit.*; Williamson, O. (1991). "Comparative economic organisation: The analysis of discrete structural alternatives". *Administrative Science Quarterly*.
13. DUNNING, J. (1995). "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism". *Journal of International Business Studies*; Ilinitich, A., D'Aveni, R. & Lewin, A. (1996). *Op. Cit.*
14. NOOTEBOOM, B. *Et al.* (1997). *Op. Cit.*; Zajac, E. & Olsen, C. (1993). "From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganisational strategies". *Journal of Management Studies*.
15. ALVESSON, M. & LINDKVISK, L. (1993). "Transaction costs, clans and corporate culture". *Journal of Management Studies*; Podolny, J. (1994). "Market uncertainty and the social character of economic exchange", *Administrative Science Quarterly*.
16. NOHRIA, N. & ECCLES, R. (1992). *Op. Cit.*
17. HILL, C. (1990) "Cooperation, oportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory", *Academy of Management Review*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
18. HUMAN, S. & PROVAN, K. (1997). *Op. Cit.*; Podolny, J. (1994). *Op. Cit.*; Walker y sus colegas (1997). *Op. Cit.*
19. BROWNING, y sus colegas (1995). *Op. Cit.*; Burt, R. (1992). *Op. Cit.*; Saxton, T. (1997). "The effects of partner and relationship characteristics on alliance out-come", *Academy of Management Journal*; Westley, F. & Vredenburg, H. (1996) *Op. Cit.*
20. LARSON, A. (1992). *Op. Cit.*; Powell, W., Koput, K. & Smith-Doerr, L. (1997). "Interorganisational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*; Ring, P. & Van de Ven, A. (1994). "Developmentl process of cooperative interorganisational relationships", *Academy of Management Review*; Uzzi, (1997). *Op. Cit.*
21. POWELL y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
22. OSBORN, & HAGEDOORN (1997). *Op. Cit.*; Parkhe, A. (1993). "Messy research, methodological redispositions and theory development in international joint ventures". *Academy of Management Review*.
23. DAFT, R. & LEWIN, A. (1993). "Where are the theories for the new organisational forms? An editorial essay". *Organisational Science*; Ilinitich y sus colegas (1996). *Op. Cit.*; Lewin, A. & Stephens, C. (1993). *Op. Cit.*
24. BAKER, T. (1994). *Op. Cit.*; Brusco, S. (1982). "The Emilian model: Productive decentralisation and social integration", *Cambridge Journal of Economis*; Gerlach, M. (1992). *The alliance capitalism: The social organisation of japanese business*. Oxford Univ. Press; Powell, W. & DiMaggio, P. (eds) (1991). *The new institutionalism in organisational analysis*. The Univ. of Chicago Press; Redding, S. G. (1990). *The spirit of chinese capitalism*; De Gruyter.
25. BOYACIGILLER, N. & ADLER, N. (1991). "The parochial dinosaur: Organisational science in a global context", *Academy of Management Review*.
26. NOHRIA, N. (1992). *Op. Cit.*
27. CANNELLA, A. & PAETZOLD, R. (1994). "Pfeffer's barriers to the advance of organisational science: A rejoinder". *Academy of Management Review*; Pfeffer, J. (1993). "Barriers to the advance of organisational science: Paradigms development as a dependent variable". *Academy of Management Review*.
28. O configuración. Ver: DE COSSIO, J. L. (1985). *Diseño y dinámica organizacional*, Sisfisa; Osborn, & Hagedoorn (1997). *Op. Cit.*; Smith y sus colegas, (1995). *Op. Cit.*

29. RING, & VAN DE VEN, A. (1994). *Op. Cit.*; Smith y sus colegas (1995). *Op. Cit.*
30. ILINITCH y sus colegas (1996). *Op. Cit.*; Osborn y Hagedoorn (1997). *Op. Cit.*
31. PARKHE (1993). *Op. Cit.*
32. DE COSSIO, J. L. (1990). "Perspectivas de la administración". Tomo 3, Colección *Cuadernos de Gerencia* N.º 23, Sisfisa.
33. ILINITCH, *Et al.*, (1996). *Op. Cit.*; Li, P. (1995). "Inevitability, desirability and resolvability of paradox: A dialectic approach to global strategy". Presentado en la Reunión anual de la Academy of Management, Vancouver, Canada; Osborn, R. & Hagedoorn, J. (1997). *Op. Cit.*; Poole, M. y Van de Ven, A. (1989). "Using paradox to build management and organisation theories". *Academy of Management Review*.
34. ASHMOS, D. Y HUBER, G. (1987). "The systems paradigm in organisation theory: Correcting the record and suggesting the future". *Academy of Management Review*.
35. GERSICK, A. (1991). "Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm". *Academy of Management Review*.
36. ARISTÓTELES (1952). *Logic. The works of Aristotle*. Vol. 1., Encyclopedia Britannica; Hartmann, E. (1991). *Boundaries of the mind*, Basic Books; Kierkegaard, S. (1986). *Either or*, Harper.
37. HOLM, P. (1995). "The dynamics of institutionalisation: transformation processes in Norwegian fisheries". *Administrative Science Quarterly*; Schooler, C. (1996). "Cultural and social-structural explanations of cross national psychological differences". *Annual Review of Sociology*.
38. AUPPERLE, K. (1996). "Spontaneous organisational reconfiguration: a historical example based on Xenophon's anabasis". *Organisation Science*; Cowan, D. (1994). "Rhythms of learning: patterns that bridge individuals and organisations". *Journal of Management*.
39. DAS, G. (1993). "Local memoirs of a global manager", *Harvard Business Review*, marzo - abril.
40. DE COSSIO, J. L. (2004). "Consecuencias administrativas de la cultura de los países". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 61, G. Interamericana S.A.C., Lima.
41. WHEATLEY, M. (1994). *Op. Cit.*
42. HANNAN, M. & FREEMAN, J. (1989). *Organisational ecology*. Harvard University Press.
43. BRADACH, J. & ECCLES, R. (1989). "Price, authority and trust: from ideals types to plural forms". *Annual Review of Sociology*.
44. HANNAN, M. & FREEMAN, J. (1989). *Op. Cit.*
45. POWELL, W. & DI MAGGIO, P. (eds) (1991). *Op. Cit.*
46. Algo muy común entre los negocios de Huancayo.
47. BAHRAMI, H. & EVANS, S. (1995). "Flexible recucling and high technology entrepreneurship". *California Management Review*; Larson, A. (1992). *Op. Cit.*; Powell y sus colegas, (1997) *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
48. *The Economist*. "Does size matter?" 11 de junio de 1994.
49. UZZI, B. (1997). *Op. Cit.*
50. NOOTEBOOM, B. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Podolny, J. (1994). *Op. Cit.*
51. BURT, R. (1992). *Op. Cit.*; Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
52. MADOK, A. (1997). "Cost, value, and foreign market entry mode: the transaction and the firm". *Strategic Management Journal*; Powell, W. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*
53. LARSON, A. (1992). *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
54. BAHRAMI, H. & EVANS, S. (1995). *Op. Cit.*; Barnett, W. & Hansen, M. (1996). "The red queen in organisational evolution". *Strategic Management Journal*; Lado, A., Boyd, N. & Hanlon, S. (1997). "Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model". *Academy of Management Review*.
55. NOOTEBOOM, B. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*
56. BAUM, J. & OLIVER, C. (1996). "Toward an institutional ecology of organisational founding". *Academy of Management Journal*; Browning, L., Beyer, J. & Shelter, J. (1995). *Op. Cit.*; Hamel, G. (1991) "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliance". *Strategic Management Journal*; Za-heer, Venkatraman, A. & N. (1995). "Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test

- of the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*.
57. Virú, según un antiguo cacique colombiano a los españoles en Panamá y Pilu, según los antiguos chinos que nos visitaron hace 2000 años, por las grullas de la zona de La Libertad.
  58. KETCHAM, R. (1987). *Individualism and public life: A modern dilemma*. Blackwell.
  59. DE COSSIO, J. L. (1994 y 1996). *La administración en el Perú*. Tomos 1 y 2, respectivamente, Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 33 y 39, G. Interamericana S.A.
  60. DE COSSIO, J. L. (2004). "Conexiones interpersonales en los negocios". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 60, G. Interamericana s.a.c., Lima.
  61. DE COSSIO, J. L. (1994, 1996 y 2004). *Op. Cit*; de Cossio, J. L. (2000). "Comportamiento y administración en el Perú". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 51, G. Interamericana s.a.c., Lima; Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
  62. DE COSSIO, J. L. (2002). *Los efectos de la orientación social vertical y horizontal en las organizaciones peruanas*. Academia, Escuela de Postgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Vol. 1, N.º 1, Lima, 21 de diciembre del 2002, pp. 57-69.
  63. DE COSSIO, J. L. (2001). "Comportamiento y administración en el Perú". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 51, G. Interamericana s.a.c., Lima.
  64. EARLEY, C. (1993). "East meets west meets mideast: further explorations of collectivistic and individualistic work groups". *Academy of Management Journal*; de Cossio, J. L. (2003). "Comunicación fuera de la collera: ámbito empresarial". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 58, G. Interamericana s.a.c., Lima.
  65. COWAN, D. (1994). *Op. Cit*.
  66. MARUYAMA, M. (1984). "Alternative concepts of management". *Asia Pacific Journal of Management*.
  67. DE COSSIO, J. L. (2001). *Op. Cit*.
  68. LUHMANN, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
  69. RONIGER, L. & GUNES-AYATA, A. (1994). *Democracy, clientelism and civic society*. (Eds.), Lynne Rienner.
  70. Al referirme al peruano no me refiero al criollo.
  71. BARTLETT, C. & GHOSHAL, S. (1993). "Beyond the M-form: toward a managerial theory of the firm". *Strategic Management Journal*; Reve, T. (1990). "The firm as a nexus of internal and external contracts". En Aoki, M., Gustafsson, B. & Williamson, O. (eds.) *The firm as a nexus of treaties*, Sage.
  72. Lado y sus colegas, (1997). *Op. Cit*.
  73. DONALDSON, T. & PRESTON, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*.
  74. TRIANDIS, H.; BONTEMPO, R.; VILLAREAL, M.; ASAI, M. & LUCCA, N. (1988). "Individualism and collectivism: cross cultural perspectives on self-in-groups relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*.
  75. TRIANDIS, H. (1988). "Collectivism vs. Individualism: a reconceptualization of a basic concept in cross cultural social psychology". En Verma, G. & Bagley, C. (eds.) *Cross cultural studies of personality, attitudes and cognition*. St. Martin's.
  76. LADO, A., y sus colegas (1997). *Op. Cit*.
  77. EARLEY, C. (1993). *Op. Cit*; Sampson, E. (1988). "The debate on individualism: Indigenous psychologies of the individual and the role in personal and societal functioning". *American Psychologist*; Triandis y sus colegas (1988). *Op. Cit*.
  78. OUCHI, W. (1980). "Markets, bureaucracies and clans". *Administrative Science Quarterly*; Piore, M. (1992). "Fragments of a cognitive theory of technological change and organizational structure". En Nohria, N. & Eccles, R. (eds.). *Networks and organizations*. Harvard Business School Press.
  79. REVE, T. (1990). *Op. Cit*.
  80. LAWRENCE, P. & LORSCH, J. (1967). *Organisation and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business School; Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
  81. SCOTT, R. (1992). *Organizations: rational, natural and open systems*. Prentice-Hall.
  82. FUKUYAMA, F. (1996). *Confianza*, Atlantida.
  83. OUCHI, W. (1980). *Op. Cit*; Sharfman, M. & Dean, J. (1991). "Environment: a multidimensional approach". *Journal of Management*; Williamson, O. (1991). *Op. Cit*.

84. WILLIAMSON, O. (1975). *Op. Cit.*; (1985) *Economic institutions of capitalism*. Free Press; y (1991). *Op. Cit.*
85. SHARFMAN & DEAN (1991). *Op. Cit.*
86. BARNEY, J. (1986). "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy". *Management Science*.
87. HEDLUND, G. (1994). "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*; Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organisational knowledge creation". *Organisation Science*.
88. NOOTEBOOM y sus colegas, (1997). *Op. Cit.*; Sharfman & Dean (1991). *Op. Cit.*
89. OUCHI, W. (1980). *Op. Cit.*; Williamson, O. (1991) *Op. Cit.*
90. UZZI, B. (1997). *Op. Cit.*
91. DE COSSIO, J. L. (1994). *Op. Cit.*; (1996). *Op. Cit.*; (2004) *Op. Cit.*
92. SHANE, S. (1993). "Cultural influence on national rates of innovation". *Journal of Business Venturing*.
93. ILINITCH y sus colegas, (1996). *Op. Cit.*
94. LADO y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Levinthal, D. & March, J. (1993). "The myopia of learning". *Strategic Management Journal*.
95. HANNAN, M. & FREEMAN, J. (1989). *Op. Cit.*
96. MILES, R. & SNOW, C. (1994). *Fit, failure and the hall of fame: how companies succeed and fail*. Free Press.
97. PODOLNY, J. (1994). "Market uncertainty and the social character of economic exchange". *Administrative Science Quarterly*.
98. UZZI, B. (1997). *Op. Cit.*
99. REVE, T. (1990). *Op. Cit.*
100. WHITLEY, R. (1994). "Dominant forms of economic organisation in market economies". *Organisation Studies*.
101. ILINITCH y sus colegas (1997). *Op. Cit.*
102. BROWN, S. & EISENHARDT, K. (1997). "The art of continuous change: linking complexity theory and timepaced evolution in relentlessly shifting organisations". *Administrative Science Quarterly*.
103. BRADACH, J. & ECCLES, R. (1989). *Op. Cit.*; Knoke, D. (1990). *Organising for collective action: the political economies of association*. De Gruyter.
104. DE COSSIO, J. L. (1989). "Pautas para el desarrollo peruano". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 18, Sisfisa.
105. NELSON, R. (1993). "Authority, organisation and societal context in multinational churches". *Administrative Science Quarterly*.
106. WILLIAMSON, O. (1975). *Op. Cit.*
107. OUCHI, W. (1980). *Op. Cit.*
108. CONGER, J. & KANUNGO, R. (1988). *Charismatic leadership: the elusive factor in organisational effectiveness*. Jossey Bass; de Cossio, J. L. (1988). "El líder carismático". Colección *Cuadernos de Gerencia*, N.º 11, Sisfisa.
109. KAHN, W. & KRAM, K. (1994). "Authority at work: Internal models and their organisational consequences". *Academy of Management Review*.
110. WESTWOOD, R. (1997). *Op. Cit.*
111. HOSMER, L. (1995). "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics". *Academy of Management Review*; Mayer, R., Davis, J. & Shoorman, F. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*.
112. GRANOVETTER, M. (1985). "Economic action and social structure: The problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*; Hosmer (1995). *Op. Cit.*; Mayer y sus colegas (1995). *Op. Cit.*
113. KNOKE, D. (1990). *Op. Cit.*; Lewis, D. & Weigert, A. (1985). *Trust as a social reality*. Social Forces.
114. AXELROD, R. (1984). *The evolution of cooperation*, Basic Books.
115. HOSMER (1995). *Op. Cit.*
116. McALLIKSTER, D. (1995). "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations". *Academy of Management Journal*.
117. MAYER y sus colegas, (1995). *Op. Cit.*
118. ALVESSON, M. & LINDKVIST, L. (1993). *Op. Cit.*
119. HOSMER (1995). *Op. Cit.*; Williamson, O. (1993). *Op. Cit.*; Zucker, L. (1986). "Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 - 1920", publicado en Staw, Cummings, B. & L. (eds), *Research in organizational behavior*, JAI Press.
120. MACNEIL, I. (1980). *The new social contract*. Yale University Press.

121. WHITLEY (1994). *Op. Cit.*
122. EARLEY, C. (1993). *Op. Cit.*; Hui, H. & Villareal, M. (1989). "Individualismo - collectivism and psychological needs: their relationships in two cultures". *Journal of Cross Cultural Psychology*.
123. ALVESSON, M. & LINDKVIST (1993). *Op. Cit.*; Nelson, R. (1993). *Op. Cit.*
124. ZAJAC, E. & OLSEN, C. (1993). *Op. Cit.*
125. LADO, A. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Levinthal, D. & March, J. (1993). *Op. Cit.*; Madok, A. (1997). "Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm". *Strategic Management Journal*, *Op. Cit.*; Powell, W. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
126. MARCH, J. (1991). "Exploration and exploitation in organisational learning". *Organisation Science*.
127. LEVINTHAL, D. & MARCH, J. (1993). *Op. Cit.*
128. LADO, A. y sus colegas, (1997). *Op. Cit.*; Levinthal, D. & March, J. (1991). *Op. Cit.*; Madok, A. (1997). *Op. Cit.*; Powell, W. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
129. LIEBESKIND, J.; AMALYA, L.; ZUCKER, L. & BREWER, M. (1996). "Social networks, learning and feasibility: sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms". *Organisation Science*.
130. BAHRAMI, H. & EVANS, S. (1995). *Op. Cit.*; Saxenian, A. (1994). *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press
131. DOTY, D. & GLICK, W. (1994). "Typology as a unique form of theory building: towards improved understanding and modelling". *Academy of Management Review*.
132. CONNER, K. (1991). "A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do you have a new theory of the firm?" *Journal of Management*.
133. WILLIAMSON, O. (1991). *Op. Cit.*
134. FUKUYAMA, F. (1996). *Op. Cit.*; Baker, T. (1994). *Op. Cit.*; Chandler, A. (1990). *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Belknap Press; Gerlach, M. (1992). *Op. Cit.*
135. DEEKS, J. (1976). *The small firm owner manager: Entrepreneurial behavior and management practice*. Praeger; March, J. (1991). *Op. Cit.*; Hoskisson, R., Hill, C. & Kim, H. (1993). "The multidivisional structure: organizational fossil or source of value". *Journal of Management*; Lado, A. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Ouchi, W. (1980). *Op. Cit.*; Williamson, O. (1991). *Op. Cit.*; Zaheer & Venkatraman (1995). *Op. Cit.*
136. LARSON, (1992). *Op. Cit.*; Liebeskind, J. y sus colegas (1996). *Op. Cit.*; Miles, R. y Snow, C. (1994) *Op. Cit.*; Powell, W. y sus colegas (1997). *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
137. BRADASH, J. & ECCLES, R. (1989). *Op. Cit.*
138. LINCOLN, J. (1990). "Japanese organisation and organisation theory". En Cummings, L. & Staw, B. (eds.) *Research in organizational behavior*, Jai Press.
139. BAHRAMI, & EVANS (1995). *Op. Cit.*; Eisenhardt, K. y Schoonhoven, C. (1996). "Resource based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organisation Science*.
140. DICKSON, P. & WEAVER, K. (1997). "Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use". *Academy of Management Journal*.
141. BROWNING, L. y sus colegas (1995). *Op. Cit.*; Larson, A. (1992). *Op. Cit.*; Ring, P. & Van de Ven, A. (1994). *Op. Cit.*; Uzzi, B. (1997). *Op. Cit.*
142. LARSON, A. (1992). *Op. Cit.*; Mayer, R. y sus colegas (1995). *Op. Cit.*; Ring, P. & Van de Ven, A. (1994). *Op. Cit.*
143. DE COSSIO, J. L. (1985). "Diseño y dinámica organizacional". Colección Cuadernos de Gerencia, N.º 2, Sisfisa, Lima; de Cossio, J. L. (en preparación) *Teoría Organizacional*.
144. KUHN, T. (1970) *The structure of scientific revolution*, University of Chicago Press.
145. ROSE, F. (1990) "A new age for business?" *Fortune*, 8 de octubre.
146. MILES, R. & SNOW, C. (1994). *Op. Cit.*