

COLABORACIÓN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA ¿CÓMO LA GERENCIA MODERNA LOGRA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL?

Salvador T. Porras Duarte

Profesor Investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-I

José R. Morales Calderón

Profesor Investigador del Departamento de Administración, DCSH, UAM-I

En la globalización, la única tarea económica que se le permite al Estado y se espera que éste cumpla es mantener un "presupuesto" equilibrado al reprimir y controlar las presiones locales a favor de una intervención más vigorosa en la administración de los negocios y en la defensa de la población ante las consecuencias más siniestras de la anarquía del mercado.

Sygmunt Bauman

Introducción

La dirección estratégica orienta a las organizaciones a encontrar una mejor ubicación en su relación producto-mercado. Así, la dirección estratégica es un vínculo entre las organizaciones y el medio ambiente en el que se desenvuelven. Son variadas las formas en que las organizaciones pueden implementar las estrategias que les permitirán lograr objetivos y metas particulares. Los retos y costos que viven las organizaciones en un mundo global las han orientado a establecer relaciones de colaboración con otras organizaciones, lo cual les permitirá alcanzar los objetivos planteados en la estrategia que han fijado. La colaboración requiere, entre otras cosas, que las organizaciones tengan que compartir sus recursos y actividades con otras organizaciones para que

de manera conjunta y coordinada puedan alcanzar sus objetivos particulares. Esta situación toma fuerza a partir de la década de los ochenta, cuando los entornos organizacionales se volvieron más complejos y turbulentos. Bartlett y Goshal (1989) por ejemplo, plantearon la importancia para las organizaciones de distinguir entre las realidades locales y las operaciones internacionales. Así, ellos proponen la existencia de diferentes tipos de empresas: las multinacionales, empresas ligadas a las realidades locales; las empresas globales, orientadas a los mercados globales; las empresas internacionales cuyas competencias se adaptan a los contextos locales, y las empresas transnacionales, que desarrollan un conocimiento que se comparte en todo el mundo.

En este contexto, las organizaciones se ven obligadas a obtener materiales, habilidades, in-



Se puede afirmar que el mundo está dominado por las poderosas organizaciones multinacionales que están presentes en la mayor parte del mundo.

novación, financiamiento o acceso a mercados mediante una estrategia que les permitirá seguir creciendo, y eso se logra por medio de la colaboración. Varias son las formas de colaboración organizacional entre las que se pueden mencionar las alianzas estratégicas, las aventuras conjuntas, y las redes organizacionales (networks), que consisten en acuerdos por medio de los cuales dos o más organizaciones trabajan mediante mecanismos de confianza, comunicación y compromiso mutuo, con el objeto de lograr resultados que de manera individual no pudieran obtener. Las redes pueden ser duraderas y ofrecen ventajas para las organizaciones que en ellas participan, entre otras, la reducción de riesgos y costos.

En este artículo hablaremos de la dirección estratégica, así como de la necesidad que tienen las organizaciones de colaborar para poder sobrevivir en un mundo complejo y cada día más demandante.

1. Globalización y organizaciones en el nuevo milenio

De acuerdo con Etzioni (1979) vivimos en una sociedad organizacional¹ ya que todo individuo pasa la mayor parte de su tiempo en ellas; la escuela, el trabajo, donde compramos los productos que necesitamos para vivir, donde solicitamos servicios, donde nos divertimos, etcétera. En la actualidad las organizaciones son los centros fundamentales para el desarrollo de actividades y el logro de los objetivos de los seres humanos. Se puede afirmar que el mundo está dominado por las poderosas organizaciones multinacionales que están presentes en la mayor parte del mundo (Clegg 2007, Hertz 2002).

En el mundo globalizado² en el que nos encontramos, las organizaciones requieren obtener el máximo de beneficios de sus relaciones. La globalización relaciona e involucra tanto a per-

sonas –en su carácter de particulares– como a estados, sociedades, y organizaciones, de esta manera describe un poder oculto que mueve al mundo y determina nuestra vida de la misma forma en que nos domina cada vez más. Clegg (2007:133) considera que la globalización es la integración mundial de las interacciones organizacionales de manera virtual en todas las esferas; igual afirma que la globalización abarca cuatro actores clave, así como los flujos entre ellos: las Naciones-Estado, el sistema mundial, las personas y la humanidad; los cuales están ligados en circuitos de producción y consumo organizacional. Asimismo señala que la globalización trajo consigo una nueva división internacional del trabajo, y un nuevo sistema financiero internacional, en donde el tiempo deja de tener importancia y cada vez más, en paradoja, el espacio es más importante. Por ello, la triada conformada por Londres, Nueva York, y Tokio hoy día representa centros mundiales de negocios. La nueva división del trabajo se convirtió en global, al comprimir y fragmentar tanto el espacio como la distancia, de manera tal, que no sólo la producción sino que diversas organizaciones de servicios de negocios se ubicaron en lugares remotos, lo cual produjo gran incertidumbre y complejidad en el mundo, en los inicios de éste siglo.³

Esta idea está planteada, en el libro de Jowitt (1993), *The New World Disorder*. El Nuevo Desorden Mundial, el cual señala, que a lo largo de la era moderna nos habituamos a la idea, de que el orden equivale a ejercer el control. Y, éste postulado de ejercer el control, es lo que más se extraña, porque la imagen del desorden global refleja, más bien, la nueva conciencia de la naturaleza esencial y contingente de las cosas que antes parecían estar controladas o, al menos, ser controlables desde el punto de vista técnico.

Contradictoriamente, en la globalización el mundo ya no presenta el aspecto de una totalidad, más bien semeja un campo de fuerzas dispersas y desiguales que se cristalizan, en lugares difíciles de prever, y adquieren un impulso que nadie sabe cómo detener. La globalización, en su significado más profundo, expresa el carácter indeterminado, ingobernable y autopropulsado

de los asuntos mundiales, es decir, la ausencia de un centro, una oficina de control, un directorio, o una gerencia general. Esta nueva economía global a nivel mundial, es capitalista, todo el planeta es capitalista o depende, en gran medida, de los procesos económicos capitalistas (Castells 2001: 81).

La globalización está definida por la integración de la tecnología y los mercados desregulados. La sustentan los sistemas de información y comunicación, así como la facilidad de transportar todo tipo de mercancías. En ese sentido, los actores activos del proceso de globalización son las organizaciones involucradas en intercambios internacionales que implican inversión, comercio, y la colaboración para el desarrollo de productos, producción, aprovisionamiento y marketing. Por tal razón, las actividades internacionales posibilitan la entrada de empresas a nuevos mercados, explotan las ventajas tecnológicas y organizacionales, así como la disminución de costos y riesgos. Como señala Castells, en el nuevo mundo global la productividad y la competitividad son en general, una función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución; las actividades mundiales tienen carácter mundial, es decir, poseen la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real, o en un tiempo escogido, a escala planetaria (2001:81).

De manera paradójica, como lo señala Porter (1998), la ventaja competitiva en una economía global, está representada por factores claves como las ventajas locales y regionales, el conocimiento y las relaciones interempresariales, las cuales hacen a las organizaciones flexibles y adaptativas a las condiciones y retos que plantea una economía globalizada. De esta manera, es importante mencionar la creciente ventaja competitiva que presentan los clusters, mismos que han sido definidos por Porter (1998:78) como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular”. De hecho, los clusters son una masa crítica de organizaciones que se encuentra en una ubicación en particular, ya sea en un país, esta-

do, región o incluso, en una ciudad. Los clusters incluyen organizaciones de diferente tipo en industrias relacionadas; incrementan la productividad de las organizaciones al mejorar el acceso a recursos especializados; por medio de facilitar la complementariedad entre organizaciones y de hacer eficiente el desempeño. Asimismo, un resultado importante en muchos clusters es mejorar la innovación.

De esta manera se puede afirmar que en la sociedad organizacional-global,⁴ el poder se encuentra en manos de quienes elaboran las decisiones estratégicas, no solo de las empresas sino también de los líderes de los países, que se convierten en instrumentos de las grandes corporaciones, las cuales ejercen su influencia y poder para controlar las naciones en las que llevan a cabo sus actividades económicas (Clegg 2007; Hertz 2002). Para lograr sus objetivos, los ejecutivos se valen de la dirección estratégica y la colaboración, como herramientas fundamentales de éxito.

2. Dirección estratégica

En un mundo globalizado caracterizado por la incertidumbre y la rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales, los directivos deben contar con elementos que les permitan lidiar con las situaciones características de la globalización. Por su parte, las organizaciones requieren de procesos de planeación que les permitan lograr cierto nivel de certidumbre para lograr sus objetivos.

Ohmae entiende la dirección estratégica como

la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes (1982:92).

Por su parte Smith considera que la estrategia

es la fórmula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esque-

ma para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior (1977:5).

Para Mintzberg y Quinn, “la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre la organización como instrumentos de percepción y acción colectivas” (1993:22).

De esta manera podemos entender la dirección estratégica como el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas) como del ambiente interno (conociendo las propias fuerzas y debilidades), permita a la organización aprovechar las oportunidades, así como defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta, con el fin de conseguir sus objetivos declarados. Las características que en general se asocian con los términos decisiones estratégicas y estrategia, son:

- Las decisiones estratégicas afectan a la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia a cómo lograr ciertas ventajas para la organización.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.
- La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.
- La estrategia puede exigir que se produzcan cambios trascendentales en los recursos de una organización.

La dirección estratégica tiene que ver con decisiones y actividades de largo plazo, lograr ventajas competitivas, tener en cuenta el contexto en todas sus variables y modificar las estructuras y todos los componentes internos de la organización, lo cual se puede resumir, en llevar a cabo una gestión que permita el éxito de la organización de manera permanente. Asimismo la direc-

ción estratégica tiene diferentes vertientes en su definición, las cuales van desde las ideas de “estrategia como posición” hasta “estrategia como visión”. En general, la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. De manera ejecutiva, formular una estrategia comprende tres pasos:

1. Generar el mayor número posible de ideas acerca de a quiénes buscar como clientes, qué ofrecerles, y cómo proceder.
2. Escoger de esa serie de ideas las que va a adoptar la organización, y descartar todas las demás.
3. Implementar la idea o ideas escogidas, que presenten flexibilidad permanente ante los cambios que sobrevengan en el ambiente externo.

Por lo anterior consideramos que la dirección estratégica es en lo fundamental una actividad de espíritu emprendedor impulsado por el mercado y por el cliente, la creatividad en el negocio, la atención para detectar las nacientes oportunidades de mercado, así como una observación perspicaz de las necesidades del cliente, y el deseo de aprender a correr riesgos. Todo lo anterior constituye, los aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias de la organización. Cuando se habla de dirección estratégica, es necesario mencionar que existen varios niveles de la estrategia corporativa (Thompson y Strickland III 2001:46-55), los cuales son los siguientes (véase el Cuadro 1):

PRIMER NIVEL. La estrategia de negocios; está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización, para satisfacer las expectativas de los propietarios o gente relacionada con el negocio y añadir valor a las distintas partes del negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con la finalidad de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica.

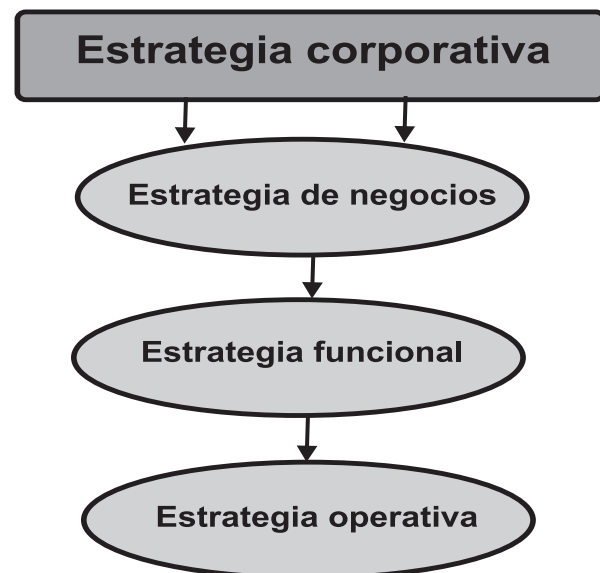
SEGUNDO NIVEL. La estrategia funcional; se refiere al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante al interior de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing servicio al

cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, etcétera, en cuanto a que un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades decisivas desarrolle para la estrategia de negocio.

TERCER NIVEL. La estrategia operativa; la cual concierne a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea al interior de un negocio (distritos de ventas, plantas, centros de distribución) y, a la forma de desempeñar de manera estratégica tareas de operación significativas (compra de materiales, control de inventarios, mantenimiento, envíos, campañas de publicidad).

Johnson y Sholes (2001:16-20) señalan que los tres elementos fundamentales del proceso de la

Cuadro 1



Fuente: Elaborado con base en Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III, A. J. (2001) *Administración estratégica*, McGraw-Hill, México, pp. 46-47.

dirección estratégica son: el análisis estratégico, proceso mediante el cual el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; la elección estratégica, tiene que ver con las formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas; y la implantación de la estrategia, que se ocupa de la planificación relativa a cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cam-

bios necesarios. Las tres etapas fundamentales de la dirección estratégica son:

- 1.- El análisis estratégico. Consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, así como las expectativas e influencia de los tomadores de decisiones, por tal razón, la finalidad del análisis estratégico es conseguir (tener) una visión de las influencias clave respecto del bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización.
- 2.- La elección estratégica. Implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia con la finalidad de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de algunas de ellas. Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico.
- 3.- La implantación de la estrategia. Se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico. Puesto que el cambio estratégico requiere, a su vez, una

acción por parte de los directivos respecto al modo que gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utilizan para ello, estos mecanismos probablemente afecten no sólo al nuevo diseño de la organización, sino a las rutinas cotidianas y a los aspectos culturales, así como a la capacidad para superar las barreras políticas al cambio (véase el Cuadro 2).

La dirección estratégica no debe considerarse como un proceso formal de planeación, sino como una serie de procesos por los que las estrategias se desarrollan en las organizaciones a partir de la experiencia de los directivos, de su sensibilidad a los cambios en el contexto externo, y de lo que aprenden en su participación en los mercados. El proceso de dirección estratégica es trascendente para la sobrevivencia y el éxito de las organizaciones.

Así, una vertiente actual de la dirección estratégica plantea la colaboración organizacional, la cual se produce cuando una o más organizaciones comparten sus recursos y actividades para realizar una estrategia, misma que les permitirá tener acceso a materiales, habilidades, innovación, financiamiento o acceso a mercados, en el logro de sus objetivos organizacionales.

Cuadro 2

Modelo básico del proceso de dirección estratégica



Fuente: Johnson, Gerry y Sholes, Kevan (2001) *Estructura y diseño de la organización*, en; Dirección Estratégica, 5ta. edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España, p. 16.

3. ¿Qué es la colaboración organizacional?

Se ha argumentado que la colaboración organizacional es una necesidad para que las organizaciones puedan competir en economías globales y puedan tratar con medios ambientes turbulentos (Park 1996). La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional en un mundo en donde las sociedades se han vuelto cada vez más interdependientes, lo cual ha ocasionado que los actores individuales puedan desarrollarse por sí mismos de manera aislada. Las nuevas condiciones de competencia también juegan un papel importante en las relaciones organizacionales: intensas guerras de precios; bajo crecimiento del mercado; descenso de la productividad y creciente proteccionismo obligan a las organizaciones a internacionalizarse en mundos globales en donde las barreras comerciales están cayendo, entre



La colaboración es vital para la sobrevivencia organizacional en un mundo en donde las sociedades se han vuelto cada vez más interdependientes, lo cual ha ocasionado que los actores individuales puedan desarrollarse por sí mismos de manera aislada.

otras causas por los acuerdos de libre comercio, y la intervención de instituciones internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC), es necesario que las organizaciones cambien su perspectiva tradicional de corto plazo, basada en la competencia, por una perspectiva de largo plazo basada en la colaboración.

La intención de colaborar es entender mejor la variedad de nuevos retos que plantea un medio ambiente cambiante, con el objeto de asegurar sobrevivencia y prosperidad. Las organizaciones buscan combinar sus fuerzas con otras organizaciones con el objeto de disminuir sus propias debilidades e incrementar sus fuerzas competitivas. Algunas de las razones que las organizaciones expresan para establecer relaciones de colaboración se relacionan con el acceso rápido a nuevas tecnologías o nuevos mercados, lograr economías de escala, compartir riesgos, tener acceso a recursos escasos, complementar habilidades y reducir costos de desarrollo. La investigación y desarrollo

de nuevos productos ha pasado a ser una necesidad vital que involucra una variedad de costos crecientes como son el acceso seguro a recursos escasos, incluye las materias primas, la experiencia, el conocimiento y la mano de obra.

Existe una gran variedad de planteamientos sobre la colaboración, así por ejemplo, Rebecca Ament (1987) identifica cinco criterios para que una relación sea caracterizada como colaboración: programas o proyectos que son designados y monitoreados conjuntamente; alguna autonomía es sacrificada por los participantes; diversos recursos son contribuidos; las organizaciones se benefician mutuamente; los administradores están involucrados o apoyan la relación y mantienen poderes finales de decisión.

Algunos investigadores consideran que las organizaciones tienen que establecer diferentes formas de interacción cuando tratan con 'medios ambientes turbulentos' (Emery y Trist 1965), por ello, las organizaciones tienen que establecer



Los objetivos se deben de establecer un conjunto de factores clave de desempeño (FCD), que permitan medir los resultados de la aventura.

vínculos de colaboración que les permitan sobrevivir. Las organizaciones necesitan unir esfuerzos para disminuir la incertidumbre causada por medios ambientes de creciente complejidad; no es posible que las organizaciones sigan actuando solas cuando las condiciones que enfrentan son cada vez menos predecibles y mucho más difíciles de controlar. La colaboración es una respuesta de las organizaciones de todo tamaño para adaptarse al medio ambiente. Para las pequeñas y medianas empresas (PYME), la colaboración contribuye a tener acceso a recursos que requieren y de los cuales no disponen: para las grandes empresas, colaborar les ayuda a tener acceso a conocimientos, nuevos mercados que le son ajenos y, sobre todo les permite ser flexibles en mundos caracterizados por la velocidad de las acciones.

Otras investigaciones sugieren que la colaboración entre organizaciones ocurre cuando se da un cierto traslape en su misión y dominio (Gray 1989; Thorelli 1986). De hecho, Thorelli (1986) sugiere que sin la existencia de ese traslape en la operación de las organizaciones, la colaboración difícilmente puede lograrse. El dominio puede ser en una o varias de las siguientes dimensiones: producto (o servicio) ofrecido al medio ambiente; clientela atendida; funciones desarrolladas (modo de operación); territorio y tiempo (Thorelli 1986).

Varias investigaciones sugieren que la colabo-

ración puede ser exitosa y hacer que los participantes en la misma obtengan los beneficios que causa la sinergia de dos o más organizaciones, sin embargo, es importante señalar que no todas las relaciones de colaboración tienen éxito, algunas fallan. Por ejemplo, Clegg, Hermens y Porras (2002) consideran que las colaboraciones exitosas combinan la fuerza de dos o más organizaciones creando una competencia clave que no se podría alcanzar de manera individual. Entre los elementos que caracterizan una colaboración exitosa se incluyen, una clara definición de metas y objetivos los cuales deben de estar ligados a beneficios para todas las partes involucradas, no se tiene éxito si solamente una de las partes obtiene beneficios; un alto compromiso por parte de los participantes para que la aventura sea exitosa, lo cual incluye la asignación de suficientes recursos a la aventura; una constante y fluida comunicación que permita a los participantes conocer en todo momento la situación, avances y problemas a los que se enfrentan; el monitoreo constante del avance de los objetivos establecidos en la colaboración, es decir que al establecer los objetivos se deben de establecer un conjunto de factores clave de desempeño (FCD) que permitan medir los resultados de la aventura, y si esas medidas no existen o no son claras o están definidas por adelantado, esto puede ser una fuente potencial de

conflicto. Por último, es importante señalar que la colaboración es solamente una etapa temporal para los participantes, no puede ser una estrategia permanente, la colaboración tiene límites establecidos.

Conclusiones

En el mundo global que vivimos hoy día, todo dirigente organizacional debe estar consciente de que las organizaciones están en un proceso de una competencia feroz, en un contexto turbulento y cambiante, en el cual hay oportunidades y peligros. Por ello, las organizaciones están en un proceso permanente de orden-caos, éxito y decaimiento, por tanto, es de suma importancia utilizar la dirección estratégica, que nos permite buscar el éxito organizacional basado en la colaboración. Organizaciones sin estrategia claramente definida, tendrán muchas dificultades para lidiar con medios ambientes globales caracterizados por ser dinámicos, y en donde la competencia entre organizaciones se ha incrementado de manera exponencial. Así, la colaboración es una manera socorrida por las organizaciones que desean sobrevivir y tener éxito, mediante el establecimiento de relaciones de igualdad con otras organizaciones dentro de su misma industria o fuera de ella; con organizaciones que son competidoras o no; o con socios que pueden estar en el país o en el extranjero. La colaboración es una herramienta más de la que se vale la dirección estratégica para lograr los objetivos organizacionales, bien llevada y con los socios adecuados, la colaboración puede ser de gran utilidad para crecer y sobrevivir en mercados altamente competitivos, sin embargo, 'colaborar' con socios inadecuados puede llevar a la organización a la ruina. Hay que hacer notar que la colaboración tiene efectos positivos, pero también efectos negativos para las organizaciones. Entre los beneficios de colaborar se pueden mencionar: la reducción de costos, economías de escala, compartir costos y riesgos, mayor especialización, creciente responsabilidad y flexibilidad, y una gran eficiencia de operaciones (Porrás 2003). Los principales costos de colaborar incluyen el incremento de los costos

directos de inversión, negociación y de transacción; costos asociados a comportamiento oportunista por parte de los socios; costos de organización de la relación; costos por obligaciones estratégicas; creciente dependencia en organizaciones externas, así como una mayor necesidad de coordinación que conduce a una mayor burocracia. No todas las relaciones de colaboración son exitosas, unas perduran en el tiempo, pero otras fracasan. La colaboración es útil, pero no una panacea para el éxito organizacional.

Notas

- ¹ "Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos, buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo gastando, jugando y rezando en organizaciones" (Etzioni 1979:1).
- ² Goran Therborn, define a la globalización contemporánea como "tendencias a un alcance o poder mundial, impactos o conectividad de los fenómenos sociales o hacia una conciencia mundialmente entrelazada entre los actores sociales" (citado por Clegg 2007: 135).
- ³ ".....Habiéndose soltado el lastre de la maquinaria voluminosa y las enormes dotaciones de las fábricas, el capital viaja ligero, sólo con equipaje de mano: una cartera, un ordenador portátil y un teléfono celular....." (Bauman 2001:37).
- ⁴ En la medida en que el mundo se está tornando económicamente global está ampliamente restringido a Japón y los países del sudeste asiático recientemente industrializados, Europa Occidental y Norteamérica. La integración tecnológica, económica y cultural se está desarrollando dentro y entre estas tres regiones y es evidente en los patrones de flujos del comercio inversión internacionales. Las alianzas estratégicas interempresas están fuertemente concentradas entre las empresas de estos países. Es aquí donde se concentra el poder científico, la supremacía tecnológica, el dominio económico, la hegemonía cultural y, por lo tanto, la capacidad de gobernar el mundo en el futuro. (Clegg 2007:138).

Fuentes bibliográficas

- Aldrich, Howard E. y David A. Whetten (1981), "Organization-Sets, Actions-Sets, and Networks: Making the Most of Simplicity", en P.C. Nystrom y W. H. Starbuck, comps. *Handbook of Organization Design*, 1, New York, Oxford University Press, pp. 385-408.

- Bartlett, Christopher A. y Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Great Britain, Century Business.
- Bauman, Zygmunt (1999), *La globalización: consecuencias humanas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Castells, Manuel (2001), "Tecnología de la información y capitalismo global", en Hutton, Will y Anthony Giddens, Eds. *En el límite: la vida en el capitalismo global*, Barcelona, Tusquets Editores, pp. 81-111.
- Clegg, Stewart (2007), "Encontrando Sentido a la Globalización en la Teoría de la Organización", en Porras, Salvador T. *Estudios organizacionales y asuntos globales*. México, UAM-I, pp.133-169.
- Clegg, Stewart, Antoine Hermens y Salvador Porras (2002), 'Virtual Collaboration' en *Business: The ultimate resource*, Londres, Perseus, pp. 167-168.
- Etzioni, Amitai (1979), *Organizaciones modernas*, México, UTEHA.
- Gray, Barbara (1989), *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Johnson, Gerry y Sholes, Kevan (2001) "Estructura y diseño de la organización", en *Dirección Estratégica*, 5ta. edición, Madrid, Prentice Hall / Pearson Educación.
- Jowitt Ken (1993), *The New World Disorder*, University of California Press.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, Fondo de Cultura Económica/Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública /UAEM, pp. 79-103.
- Mintzberg, Henry y James B. Quinn (1993), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ohmae, Kenichi (1983), *La mente del estratega*, México, McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, Michel E. (1985), *Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press.
- Rosen Robert, Patricia Digh, Marshall Singer y Carl Philips (2000), "La cultura de las empresas del siglo XXI", en *Éxito global y estrategia local*, Buenos Aires, Vergara/Business, pp. 41-66.
- Smith, Theodore A. (1977), *A Dynamic Business Strategy. The Art Of Planning for Success*, New York, McGraw-Hill Book Co.
- Steiner, George A. (1988), *Planeación estratégica*, México, CECSA.
- Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland III, A. J. (2001), *Administración estratégica*, México, McGraw-Hill.

Publicaciones periódicas

- Ament, Rebecca R. (1987), "Collaboration in Adult Education", Overview, ERIC Digest No.60.
- Child, John (1972), "Organization Structure, Environment and Performance: The role of Strategic Choice", *Sociology*, núm. 6, pp. 1-22.
- Emery, Fred L. y Eric L. Trist (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, 18, pp. 21-32.
- Park, Seung H. (1996), "The interfirm collaboration in global competition", *Multinational Business Review*, vol. 4, núm. 1, pp. 94-106.
- Porras, Salvador T. (2003) "De la competencia a la colaboración: hacia nuevas formas de organización", *Denarius*, núm. 8, pp. 99-124.
- Porter, Michael E. (1998) "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 77-90.
- Thorelli, Hans B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*. vol. 7, pp. 37-51.