Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales

[1]
Salvador T. Porras
Profesor Investigador del Departamento de Economía de la UAM-I.

Introducción

La confianza puede entenderse como "la esperanza de que alguien en nuestras relaciones sociales tenga obligaciones morales y responsabilidad de demostrar una preocupación especial por el interés de otros sobre el interés propio" (Barber 1983). En esta definición está implícita una dimensión temporal, capturada por Thorelli (1986), cuando considera que la confianza es un concepto basado en la esperanza de que las relaciones continúen en el futuro. De esta manera, confianza implica una proyección de largo plazo basada en la reputación y el desempeño previo. Aunque Shaw (1997) considera que la confianza no siempre está basada en experiencias previas.

Varios autores han estudiado a la confianza desde diferentes perspectivas. Arrow (1974) consideró a la confianza como un elemento básico no sólo para las organizaciones, sino también para la economía en general, afirmando que la confianza es un lubricante para el intercambio económico. Argumenta, al igual que Granovetter (1985), que típicamente la gente y las organizaciones buscan generar confianza al tiempo que tratan de desalentar el mal comportamiento. La confianza está basada en las expectativas individuales de relaciones interpersonales o interorganizacionales sustentadas en un tipo específico de probabilidad. Uno presupone que las organizaciones –como agentes– se desempeñarán de manera benéfica, o al menos no actuarán en detrimento de los intereses que uno representa. Bajo esta base podríamos considerar el involucrar a ese agente en alguna forma de colaboración en el futuro. De esta manera, un sinónimo de confianza podría ser 'esperanza', es decir, que uno tiene esperanza en las acciones de otro agente.

Husted (1994) plantea que existen tres diferentes tipos de colaboración dependiendo del grado de confianza involucrado en cada relación: confianza alta, confianza baja y cero confianza o relación oportunista. Un alto nivel de confianza puede lograrse en una relación de largo plazo en la cual los participantes comparten normas y valores, y en donde las relaciones incluyen más de un aspecto de la organización. Sin embargo, en el caso de las redes organizacionales la situación puede ser diferente, ya que como lo sugieren Newell y Swan (2000, 1288), ésta puede dar surgimiento a problemas particulares en el nivel organizacional, "porque las redes no son gobernadas por relaciones jerárquicas tradicionales;

problemas críticos rodean el desarrollo y mantenimiento de la confianza y el desarrollo de poder entre sus miembros".

En relaciones de colaboración, la confianza pone un gran énfasis en normas de reciprocidad entre los participantes. Larson y Starr (1993) argumentan que el contacto interpersonal y el compartir el entendimiento de la conducta y comportamiento de los participantes en una relación proveen un cierto nivel mínimo de entendimiento, ocasionando con ello un incremento en la confianza y la reciprocidad. También sugieren que la colaboración estará basada en experiencias anteriores positivas entre socios; entonces, la colaboración entre competidores sin ninguna experiencia previa de colaboración podría ser muy riesgosa. La reciprocidad alienta la colaboración continua al mismo tiempo que construye capital social.

El papel de la confianza

Bidault y Jarillo (1997) argumentan que la confianza puede provenir de diferentes fuentes. Los *contratos* establecen la base para desarrollar confianza; la *ética* provee reglas y valores para que los actores se comporten en diferentes circunstancias; el rol de *tiempo* y *experiencia* es importante porque la confianza aumenta conforme aumenta el número de transacciones entre participantes, mientras que *familiaridad* se refiere al hecho de que los participantes se conozcan antes de llevar a cabo una transacción. Brunsson *et al.* (2000) agregarían *estándares*, cuando la acción organizacional se construye de acuerdo con algún estándar se puede confiar en ella, dado que es una acción que ha sido instituida como aceptada, como un estándar. Los estándares permiten un mayor grado de orden ya que facilitan la coordinación y colaboración entre individuos y organizaciones.

Sin embargo, la confianza no es necesariamente recíproca. Las partes confían tomando como base una evaluación subjetiva. Por ello, la confianza es específica para cada participante en una relación de colaboración y no puede intercambiarse como un bien o un servicio. Por ello, en el caso en que exista confianza total entre actores, no es necesaria la existencia de contratos; los contratos actúan únicamente para dar forma a la manera en que los participantes deberían comportarse cuando operan en condiciones de incertidumbre. Entre menor sea la confianza existente entre participantes en una relación de colaboración, mayor deberá ser la claridad y la extensión de los contratos. Bidault y Jarillo (1997) consideran a la confianza como un mecanismo de coordinación que puede abaratar las transacciones entre las partes, en el sentido de que una vez establecida la confianza, los contratos no serán necesarios entre participantes.

Grandes niveles de confianza llevan a apoyos informales que ayudan a la interpretación de compromisos contractuales formales, y en ocasiones la confianza reemplaza los contratos entre partes. ¿Cuáles son las cualidades necesarias para establecer confianza entre organizaciones? Probablemente la mayoría de la gente estará de acuerdo en que al menos las siguientes cualidades deberían de estar presentes: integridad, lealtad, competencia, consistencia y apertura o transparencia. Basado en la experiencia de varios practicantes, Wolff (1994) sugirió algunas estrategias más allá de la competencia profesional para construir confianza, entre las que se puede mencionar el promover la amistad de manera que los individuos se conozcan en el tiempo, al igual que facilitar la comunicación al compartir información con otras organizaciones participantes en la relación de colaboración; de esta manera se les mantiene informadas de los planes.

También se debería limitar la iniciativa de los administradores por medio de acuerdos que les ayuden en el autocontrol y en la identificación de posibles barreras culturales organizacionales. Deberían de anticiparse áreas de posibles desacuerdos, lo cual podría darse mediante el conocimiento de la otra organización, en particular del conocimiento de su cultura. Se debería intentar evitar que otros sean sorprendidos: si una organización percibe algo que puede tener efecto en sus socios, se les debería alertar. La confianza incrementa la colaboración entre los participantes cuando perciben que la relación será de largo plazo y en la cual todos los miembros tendrán beneficio, de acuerdo con sus contribuciones a la sociedad.

Los acuerdos de colaboración presumen una forma de intercambio diferente a los modelos económicos racionalistas: sugieren un intercambio basado en la confianza y la colaboración entre participantes, en lugar de intercambios basados en la competencia. Sin embargo, como sugiere Gambetta (1988: 215), la confianza es necesaria en todo intercambio: "Aún

para competir, de una manera no destructiva, uno necesita en algún punto confiar en sus competidores para cumplir con ciertas reglas". Señala que la confianza:

> Es un nivel particular de probabilidad subjetiva con la cual un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes desarrollarán una acción particular, *antes* que pueda monitorear tal acción... *y* en un contexto en el cual afecta *su propia* acción. [N]osotros implícitamente entendemos que la probabilidad que el agente o grupo de agentes desarrollará una acción que es benéfica o al menos no actúa en nuestro detrimento es lo suficientemente grande para considerar involucrarnos en alguna forma de cooperación con él (Gambetta, 1988: 217).

Pero la confianza no es estática, es un proceso dinámico que evoluciona de acuerdo con el desarrollo de la relación. Lewicki y Bunker (1996) establecieron un modelo de confianza en tres niveles el cual está ligado en una secuencia en donde, una vez que la confianza ha sido establecida en un nivel, se mueve al siguiente nivel. Los niveles de confianza son: basado en cálculo, basado en conocimiento y basado en identificación.

En el nivel de confianza basada en cálculo, las partes temen al castigo, pero también anticipan las recompensas al obtener confianza; en otras palabras, la confianza se basa en el cálculo de los costos y beneficios asociados en la relación.

La confianza basada en conocimiento se desarrolla en el tiempo y el contacto permanente entre los participantes; está "basada en la predictibilidad de los otros – conocer suficientemente al otro tan bien que su comportamiento se pueda anticipar. La confianza basada en conocimiento depende de la información en lugar de la disuasión" (Lewicki y Bunker 1996: 121). El tercer tipo de confianza se "basa en identificación con los deseos e intenciones de los otros" (Lewicki y Bunker 1996: 122). En este punto, las partes se conocen mutuamente y pueden anticipar reacciones del otro participante; entonces, pueden actuar por el otro. Por último, grandes niveles de confianza implican la expectativa de que la relación continuará en el futuro.

Por su parte Zucker (1986) argumenta que la confianza tiene dos grandes componentes. El primero son las *expectativas subyacentes*, en donde las cosas 'se dan por sentadas' porque los actores se conocen uno al otro en términos de sus 'actitudes' cotidianas y reciprocidad de perspectivas. El segundo elemento lo componen las *expectativas constitutivas*, es decir, las reglas que definen el contexto de la situación en términos de independencia del interés propio. Considera la existencia de tres modos centrales de producción social de la confianza:

> 1) *basada en proceso*, en donde la confianza está ligada al pasado o un intercambio esperado como en el caso de regalos; 2) *basada en características*, en donde la confianza está ligada a la persona, dependiendo de características como antecedentes familiares o etnicidad; y 3) *basada en la institucionalidad*, en donde la confianza está ligada a las estructuras sociales formales, dependiendo de atributos individuales o de una firma en particular (por ejemplo, certificación como contador) o en mecanismos intermediarios (por ejemplo, el uso de depósitos en garantía) (Zucker 1986: 60).

Zucker (1986) argumenta que la confianza es difícil de medir, pero debería de considerarse como una habilidad; entonces, cada uno de esos modos de producción de confianza debería medirse con indicadores (Cuadro 1).

CUADRO 1
Modos de producción de confianza

	Base	Fuente	Medidas
1. Proceso	Ligado al intercambio, pasado o esperado	Reputación, otorgamiento de regalos	No mercado; inversión en confianza
2. Característica	Ligado a una persona, crédito	Antecedentes familiares, etnicidad, género	No mercado, libre confianza
3. Institucional	Ligado a estructuras sociales formales	Señas	Mercado activo; compra de confianza
Persona/específico a firma		Profesional, asociaciones de firmas	
Mecanismos intermediarios		Burocracia, bancos, regulación	

Fuente: Zucker (1986: 60).

Por su parte, Granstrand y Sjolander (1994) notaron la manera en la cual altos niveles de confianza y colaboración entre comunidades profesionales, por ejemplo, pueden llevar al conflicto entre grupos que colaboran con distintos supuestos culturales y de identidad. En otras palabras, el capital social dentro

de un grupo puede tener implicaciones de exclusión para grupos externos. 'Capital social' diferente puede crear confianza inherente entre los grupos que caracteriza, pero una falta de coherencia cuando éstos están conectados para colaborar.

Importancia del capital social

El capital social comprende "las normas y las relaciones sociales inmersas en las estructuras sociales de la sociedad que permiten a la gente coordinar acción y lograr metas deseadas" (Narayan 1999: 6). El concepto de 'capital social' tiene importancia a partir del trabajo del sociólogo y antropólogo francés Pierre Bourdieu (1984, 1992) quien considera al capital social como la suma de recursos que acumula un individuo o grupo por la virtud de poseer una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de amistad mutua y reconocimiento, pero ha sido recientemente cuando entró en el círculo del análisis de las organizaciones. Coleman (1990, 2000) diferencia tres tipos de capital: físico, humano y social. Coleman (2000) argumenta que el capital físico 'está contenido en las herramientas, maquinaria y otro equipo productivo' (p. 22). Considera que el capital humano 'es creado por los cambios en las personas que traen consigo habilidades y capacidades' (Coleman, 2000: 22). La tercera forma de capital considerada por Coleman (2000), el capital social, es menos tangible que las anteriores, ya que existe en las relaciones entre individuos y ayuda a facilitar interacciones entre personas (p. 22).

Desde una perspectiva similar, Burt (1992) argumenta que los individuos tienen tres tipos de capital: físico, humano y social. El capital físico se refiere a los recursos como dinero y tierra a los que un individuo tiene acceso. Capital humano es el conocimiento personal, las habilidades y carisma que un individuo tiene cuando trabaja. El capital social es la red de contactos individuales que un individuo conoce, y los individuos que se conocen o con los que se tiene relación gracias a los contactos. Burt (1992) considera que el capital social está estrechamente relacionado con el éxito porque aquellos que lo poseen obtienen un beneficio adicional a quienes tienen únicamente capital físico y humano por beneficiarse de los contactos a los que se tiene acceso. Los beneficios resultan de la información obtenida a través de los contactos. Este es un factor importante ya que nadie en ninguna organización tiene acceso a toda la información existente. Relacionado al acceso está el tiempo para obtener la información. Burt (1992) argumenta que, en general, los contactos personales ofrecen mejor información y de manera más rápida. Nuestros contactos nos refieren a otros y entonces moldean nuestra reputación. Así, es más factible que los individuos que cuentan con capital social tengan éxito en sus carreras.

Es Putnam (1993) quién estableció la centralidad del 'capital social' para el éxito económico. En su estudio en el norte de Italia, Putnam (1993) apunta que gran parte del éxito económico de los artesanos puede interpretarse como consecuencia de las redes de interdependencia que facilitaron el establecimiento y consolidación de asociaciones de negocios. Estas formas de colaboración permitieron un mayor acceso a la capacitación, a capital, a fuentes de financiamiento, y a proyectos compartidos de investigación y desarrollo, así como al apoyo gubernamental en rubros específicos.

Coleman (1990) argumenta que el "capital social no es una propiedad privada de alguna de las personas que se benefician de aquel", pero sí es una característica de las relaciones que los individuos establecen entre ellos. En un trabajo reciente del Banco Mundial (Bebbington *et al.*, 2000) se hace una distinción entre el capital social que se da al interior de un grupo y el capital social que existe entre diferentes grupos. El capital social no sólo influencia la elección de la política, su implementación, y el éxito en el mercado, sino también el acceso de la gente a recursos (Portes, 1998). Entonces, para operacionalizar a la confianza es necesario enfocarse en los atributos de los individuos para relacionarse y no en las cualidades personales, así como en la capacidad de aprender a construir la confianza.

La importancia del capital social también se puede observar en el caso de España, en donde las tradiciones en la región Vasca permitieron la creación durante la década de los 40 de la 'Sociedad Cooperativa Mondragón' (Grupo Mondragón), considerada como la cooperativa más importante en operación en la actualidad (Lucas, 1992). El modelo industrial del grupo Mondragón tiene sus raíces en la comunidad, en el capital social existente y se ha considerado como el punto de arranque del cooperativismo industrial en España (Lucas, 1992). La experiencia de Mondragón

comenzó en 1941 con los esfuerzos para reconstruir la región después de la Guerra Civil, estableciendo en un principio la 'Escuela Profesional', y posteriormente al establecer la primera unidad productiva en 1956.

Construir confianza en los negocios significa que aquellos que podrían ser miembros de algún grupo basado en la confianza deben tener seguridad en diferentes aspectos. Entre estos encontramos el concepto del negocio en su conjunto; la sinergia del negocio de las compañías participantes; la habilidad de los miembros para formalizar un modelo del negocio como vehículo para ganar, hacer cosas; la oportunidad del mercado; el producto/servicio y la probada capacidad de los miembros. Si no existiera confianza, ninguno de los participantes tomaría el riesgo de mover primero; entonces, la colaboración no podría lograrse y por lo tanto un acercamiento oportunista prevalecería sobre el esfuerzo colectivo de colaboración.

Economía de Costos de Transacción (ECT)

La confianza es un concepto implícito en el análisis económico ya que determina la efectividad de las transacciones. Una acción oportunista revela una falta de confianza. Cuando la confianza está presente en las expectativas de alguna de las partes que colabora, la presunción típica es que otras partes no tendrán actitudes oportunistas; se asume que terceras partes se comportarán honestamente durante la transacción. La confianza se entiende como "la presunción de que, en una situación de incertidumbre, la otra parte, aún en circunstancias inesperadas, actuará de acuerdo con las reglas de comportamiento que son consideradas como aceptables" (Bidault y Jarillo, 1997: 85). Cuando la confianza está presente, Economía de Costos de Transacción (ECT) sugiere que puede reducir los 'costos de transacción' asociados con relaciones de intercambio (Williamson, 1975, 1985). De acuerdo con Williamson (1975, 1981), las bases de ECT son que los individuos buscan la eficiencia, y por lo tanto buscan economizar en sus transacciones, considera que:

> ...una transacción ocurre cuando un bien o servicio se transfiere a través de una interfase tecnológicamente separable. Un estado de actividad termina y otro empieza. Con una interfase trabajando bien, como con una máquina que trabaja bien, estas transferencias ocurren suavemente. En sistemas mecánicos buscamos fricciones: ¿se acoplan las velocidades, están lubricadas las partes, existe desperdicio innecesario o pérdida de energía? La contraparte económica o fricción son los costos de transacción: ¿operan armoniosamente las partes en intercambio, o hay malos entendidos y conflictos frecuentes que llevan a retrasos, rompimientos, y otros malos funcionamientos? Williamson (1981: 552).

Los supuestos de ECT incluyen dos comportamientos individuales. Estos incluyen que los actores económicos característicamente desplegarán una racionalidad limitada (Simon, 1982) y un comportamiento oportunista. Lo que predispone a los actores en su racionalidad limitada y comportamiento oportunista son los tres otros elementos básicos del acercamiento teórico de Economía de Costos de Transacción: especificidad de los recursos, incertidumbre y frecuencia de las transacciones. Dado que la racionalidad de los individuos es limitada, el intercambio económico está organizado típicamente por contratos. Los contratos sirven para limitar la racionalidad y oportunismo de los actores. Tales contratos pueden ser internos (contratos de empleo) o externos (contratos con proveedores). La especificidad de recursos se refiere a los recursos invertidos o requeridos para completar cualquier transacción que es particular a una transacción específica y que no tiene aplicaciones alternativas (Kalleberg *et al.*, 1995; Kalleberg y Reve, 1993). Williamson (1981: 555-556). Considera que la especificidad de recursos puede tomar varias formas: especificidad de sitio, especificidad de recursos físicos, y especificidad de recursos humanos.

El planteamiento de ECT es visto generalmente como un modelo teórico para aquellos mecanismos que apoyan transacciones económicas eficientes (Heide, 1994). Una tesis central de este planteamiento es que en la medida en que la incertidumbre aumenta en las transacciones como una medida de desempeño, habrá un cambio de mercados a jerarquías para manejar las relaciones económicas. De acuerdo con ECT, existen ciertos costos asociados a cualquier transacción. En ausencia de costos de transacción, las organizaciones no requieren integrar funciones con otras organizaciones, por lo cual la estructura basada en el mercado será la forma más eficiente de relación. Sin embargo, cuando los costos de transacción se incrementan

considerablemente, la opción de mercado no es una solución posible; las organizaciones tienen que integrar funciones a través del recurso de la jerarquía. Así, los mercados se basan primariamente en mecanismos de precio, mientras que las jerarquías se basan en la autoridad.

Thompson *et al.* (1991) argumentan que el paradigma subyacente de los costos de transacción es de competencia entre jerarquías y libre mercado en una forma de juego 'suma cero'. La pregunta principal para ECT es cómo diferenciar comportamientos oportunistas de comportamientos no-oportunistas. Si no existe confianza entre las partes involucradas en una relación, surge la necesidad de establecer contratos. Por otro lado, si existe confianza en la relación, no hay necesidad de establecer contratos. Entonces, un fundamento básico de ECT tiene que ver con la naturaleza humana, la cual es caracterizada por ser tanto individualista como oportunista. Al decidir no actuar individualmente, los individuos asumen que no tienen alternativa; individuos desleales en un mundo compuesto por otros individuos desleales deben esperar que sus socios se comporten de manera oportunista (Williamson, 1975).

Williamson (1975, 1985) diferencia 'jerarquías' de 'mercados', identificando a las jerarquías (organizaciones) como una forma alternativa de intercambio o transacción al mercado. Las jerarquías son una forma de organización en donde las firmas tienden a integrarse verticalmente como una manera para allegarse recursos. De acuerdo con Williamson (1991), el criterio que determina el deseo de resultados tanto en mercados como en jerarquías es el de 'eficiencia'. Normalmente, los mercados son eficientes y las organizaciones no; más aún, cuando los mercados fallan las organizaciones pueden prosperar pero, en el tiempo, "las fallas organizacionales regresarán a los mercados lo que la falla del mercado dio a las organizaciones" (Ghoshal y Moran, 1996: 15). De acuerdo con Economía de Costos de Transacción, los mercados fallarán como instrumento organizativo bajo ciertas condiciones, incluyendo la racionalidad limitada, oportunismo e incertidumbre/complejidad.

El enfoque de ECT ha sido criticado por diferentes motivos, entre otros por dar cuerpo a una ideología escondida que distorsiona más de lo que ilumina (Perrow, 1981); por ser una teoría ad-hoc divorciada de la realidad (Simon, 1991); por carecer de generalidad debido a un desvío etnocéntrico (Dore, 1983), así como por ignorar el terreno contextual de acciones humanas y, por lo tanto, presentar un punto de vista sub-socializado de motivación humana y una sobre-socialización de control institucional (Clegg, 1990).

Las burocracias también pueden fallar cuando existe una gran ambigüedad y cuando las tareas dejan de tratarse como rutinas, pasando a ser únicas o exclusivas. El 'clan', al igual que la concepción de 'solidaridad orgánica' de Durkheim (1933), ha sido propuesto por Ouchi (1980: 135) como una forma de relación apropiada para lograr alto desempeño y bajo oportunismo. El clan asume interdependencia entre individuos en una relación caracterizada por mecanismos sociales. El Cuadro 2 presenta una comparación de tres diferentes mecanismos para coordinar la actividad económica: mercados, burocracias y clanes. Mientras que la reciprocidad está presente en los tres mecanismos de coordinación, solamente el clan tiene valores y creencias comunes compartidas por todos los participantes; de acuerdo con Ouchi, es a través de este mecanismo que se puede lograr la colaboración. Los clanes únicamente logran colaboración interna, no se enfocan al exterior, por lo que para encontrar conceptos orientados hacia el exterior es necesario buscar en otros mecanismos la colaboración externa.

La crítica de Granovetter (1985) sobre ECT –conocido como *inmersión*– ha sido particularmente influyente al ampliar los argumentos concernientes a colaboración desde un foco interno de clanes a uno de redes más orientado hacia el exterior. Argumenta que "el comportamiento y las instituciones que van a ser analizados están tan limitados por relaciones sociales continuas que construirlas como independientes es un lamentable malentendido" (Granovetter, 1985: 481-482). De esta manera, inmersión apunta la importancia de relaciones personales, 'redes', para generar confianza, comparado con el arreglo institucionalizado de contactos. Adicionalmente, las redes permiten a la gente establecer mejores niveles de comunicación e información, basados en experiencias previas con la persona con la que se está tratando. Granovetter (1985) argumenta que, típicamente, uno establece transacciones con gente con la que uno conoce: todas las transacciones, incluyendo aquellas de negocios, se establecen en un medio ambiente social, que está influenciado por conexiones existentes no solamente entre participantes, sino

también entre organizaciones participantes en tales medios ambientes. Normalmente les llamamos redes.

CUADRO 2
Marco de fallas organizacionales de Ouchi

Modo de control	Requerimientos normativos	Requerimientos de información
Mercado	Reciprocidad	Precios
Burocracia	Reciprocidad Autoridad Légitima	Reglas
Clan	Reciprocidad Autoridad légitima Valores y creencias comunes	Tradiciones

Fuente: Ouchi, 1980: 136.

Redes organizacionales

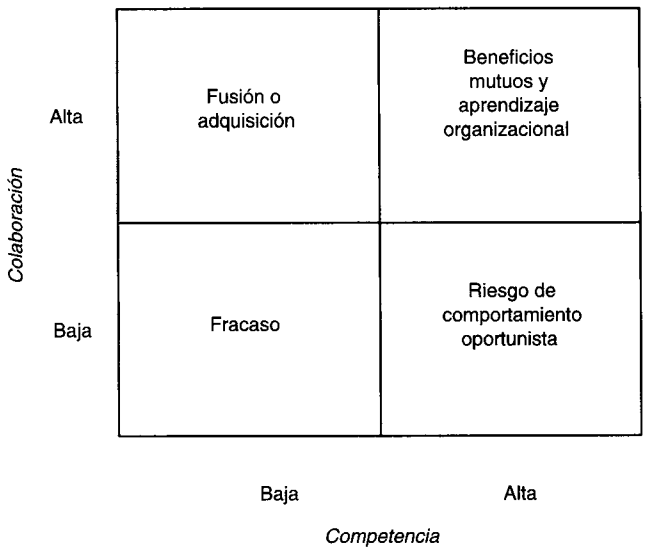
Varias formas de redes organizacionales (Alter y Hage, 1993; Ebers, 1997; Ebers y Grandori, 1997; Ebers y Jarillo, 1997; Grandori y Soda, 1995; Jarillo, 1988; Miles y Snow, 1986; Snow, Miles y Coleman, 1992; Powell, 1987, 1991; Thorelli, 1986) deben de diferenciarse de alianzas estratégicas (Harrigan, 1987) y empresas en común (Harrigan, 1988). Las redes son una forma única de colaboración relativamente reciente como fenómeno de diseño explícito. Durante las décadas de los 60 y 70, los sociólogos usaron redes para entender normas, intercambios y poder. Desde la década de los 80, el concepto de 'red' ha pasado a estar de moda en las ciencias sociales aplicadas a los negocios (DeBresson and Amesse, 1991; Jarillo and Ricart, 1987; Jarillo, 1988; Nohria, 1992).

Se ha visto a las redes como una forma superior de organización para las firmas bajo condiciones de incertidumbre en donde ECT predice fracaso del mercado (Jarillo, 1988; Limerick y Cunnington, 1993). Las redes se han identificado en sistemas y mercadotecnia (Håkansson, 1989, 1992; Forsgren *et al.*, 1995); en colaboración en empresas de pequeña escala y/o emprendedores (Johannisson, 1987; Larson, 1992); geografía industrial (Grabher, 1995; Piore y Sabel, 1984; Putnam, 1993), y en relaciones proveedor–usuario (Burnes y New, 1997; DeBresson y Amesse, 1991; Provan, 1993; Provan y Gassenheimer, 1994). Mientras que algunos autores consideran aspectos sustantivos de las redes (como Ebers, 1997; Ebers y Grandori, 1997; Grandori y Soda, 1995), otros consideran diferentes acercamientos teóricos (como Blankenburg y Johanson, 1992). Mientras que parte de la literatura en redes comienza al nivel de empresa y considera a las redes básicamente como una relación económica (Buttery, 1993; Håkansson, 1989; Johansson y Mattson, 1988, 1991), existe otra literatura que ha utilizado el concepto de red para dirigir relaciones sociales entre individuos (Granovetter, 1985).

Cuando en el pasado las organizaciones requerían tener acceso a recursos que no disponían, la ortodoxia económica sugería que estaban confrontadas con la decisión 'hacer o comprar' (Kogut, Shan y Walker, 1992, Pyatt, 1995). La forma tradicional que las organizaciones utilizaban para obtener conocimiento o acceso a recursos de los que carecían era a través de la integración vertical, ya fuera mediante la compra o mediante la fusión con otras organizaciones (Powell, 1987). La integración vertical era la forma más común utilizada por las organizaciones para obtener materia prima para la producción. Esta estructura era útil en mercados lentos en donde las organizaciones no necesitan adaptarse rápidamente, cuando el cambio tecnológico era menos dinámico que en tiempos actuales (Jarillo, 1993; Powell, 1987). Sin embargo, cuando el medio ambiente es altamente dinámico, las organizaciones se ven obligadas a adoptar nuevas estrategias, así como estructuras más flexibles que garanticen una mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes del medio ambiente (Emery y Trist, 1965).

Child y Faulkner (1998: 1. Ver Cuadro 1) consideran que "una estrategia cooperativa es el intento de las organizaciones para realizar sus objetivos a través de la cooperación con otras organizaciones". Argumentan que la colaboración, al igual que la competencia, puede ser más o menos intensa entre socios. En el Cuadro 3 se puede apreciar que, en términos de Child y Faulkner (1998), cuando tanto la colaboración como la competencia son bajas, lo más factible es que la relación fracasará o, en el mejor de los casos, obtendrá resultados pobres. Esto es el resultado de una interacción deficiente entre los participantes en una relación. En el caso donde la colaboración es baja y la competencia alta, existe un riesgo creciente de que alguna de las partes tenga un comportamiento oportunista, como por ejemplo, cuando un miembro poderoso domina la relación. Ambas situaciones manifiestan un bajo grado de colaboración entre los participantes, por lo que es muy probable que la relación termine más pronto que tarde.

Cuadro 3
Alternativas entre colaboración y competencia



Fuente: Child y Faulkner (1998: 3)

Existen dos situaciones posibles cuando la colaboración es alta: cuando la competencia es baja y la colaboración alta, la opción más viable es la integración vertical, situación que se da cuando uno de los socios se integrará con otro de los socios por medio de la fusión o adquisición. Esta estrategia ha sido ampliamente utilizada para regular relaciones entre organizaciones; sin embargo, esta estrategia no es una opción válida cuando las organizaciones tienen que colaborar con otras organizaciones. La mejor estrategia para las organizaciones es cuando tanto la colaboración como la competencia son altas; el mayor beneficio en este caso es el aprendizaje mutuo entre los participantes, todos ellos permaneciendo organizaciones independientes que colaboran en algunas áreas de su actividad de negocios, mientras que siguen siendo competidores en el resto de sus actividades.

Castells (1999) considera a las redes como un nuevo paradigma en el que la 'mejor manera' de producción está siendo sustituida por un nuevo paradigma basado en redes. Considera que "las redes son el elemento fundamental del que están y estarán hechas las nuevas organizaciones" (Castells 1999: 196). Hace notar que en una era de nuevas tecnologías de información emerge una nueva forma organizacional: la 'empresa en red'. Por consiguiente, una empresa que trabaja en red es "aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas de fines" (Castells 1999: 199).

En este artículo consideramos a una red como una relación de largo plazo entre actores que comparten recursos para lograr acciones negociadas con el fin de obtener objetivos conjuntos. Consideramos que debe de ser una relación de largo plazo con el fin de evitar el comportamiento oportunista que pudiera surgir en el corto plazo (Williamson, 1975, 1985) y por lo tanto la relación no duraría en el tiempo, fracasaría. Solamente en el largo plazo se pueden obtener beneficios para todos en una relación en las que todos los participantes ganarían. El compartir recursos es vital para poder establecer relaciones duraderas de largo plazo. Una red solamente puede establecerse cuando está basada en compartir mutuamente sus recursos. Por lo tanto, una red debe tener metas comunes para los participantes con el objeto de lograr los resultados negociados.

Confianza y redes organizacionales

Ahora bien, ¿cuál es la importancia de la confianza para las redes organizacionales? Como hemos visto en las secciones anteriores, la confianza es un elemento fundamental para la colaboración organizacional. Se puede argumentar que en donde existe confianza, las organizaciones estarán más dispuestas a colaborar con otras organizaciones en una base de reciprocidad. Más aún, las organizaciones tenderán a compartir recursos e información más abiertamente con otros participantes y a reducir el comportamiento oportunista a través del entendimiento mutuo y la buena voluntad de las partes. Así, existen diferentes razones para establecer relaciones de colaboración entre organizaciones.

En relaciones en las que las organizaciones colaboran con otras organizaciones, la confianza se incrementa cuando cada participante es autosuficiente e incluye además participantes externos a la relación como usuarios o representantes (Clegg *et al,* 1996). La confianza aumenta también cuando las organizaciones participantes han tenido contactos previos entre ellas. Cuando los grupos tienen una dimensión social, los niveles de confianza se incrementan. Igualmente, cuando los participantes en un proyecto tienen experiencia previa en programas de colaboración, la probabilidad de éxito en un proyecto se incrementa. Otro elemento que tiene un efecto positivo en la confianza es la intensidad y duración de la relación. De acuerdo con Clegg *et al.* (1996), cuanto

la relación sea de mayor término, mayor será la confianza.

Siguiendo a Luhmann (1979), si existe confianza, la gente puede permitirse formas de colaboración que les ayudarán en la consecución racional de sus intereses. Entonces, la confianza es una precondición para colaborar, pero también es un producto. En consecuencia, construir confianza es un elemento clave para la colaboración. Los participantes deben demostrar su deseo para comprometerse en una relación de colaboración adaptándose a cada uno de los participantes. La confianza es una variable importante que afecta al éxito de cualquier relación.

En suma, podríamos decir que en el pasado la literatura tendía a considerar el fenómeno de la confianza como algo más o menos inmerso –naturalmente– en contextos sociales específicos, y ampliamente ausente de las expectativas que rodean las transacciones de mercado. Los investigadores de la ECT tendieron a considerarla como una condición desviada para hacer negocios. Más recientemente, sin embargo, con el surgimiento de la importancia del concepto de red, se ha tomado conciencia de los beneficios económicos que pueden fluir de las relaciones de colaboración basadas en la confianza, relaciones inmersas en el paradigma de la competencia.

Conclusiones

Se ha mostrado la importancia que tiene la confianza para las relaciones de colaboración organizacional y en particular en las redes organizacionales. Consideramos que para incrementar el nivel de confianza entre los miembros de una red es necesario promover mayor interacción entre ellos: a mayor interacción menor posibilidad de comportamiento oportunista. Es necesario igualmente aumentar el nivel de comunicación entre los participantes en la red con el objeto de disminuir el nivel de conflicto en la relación. Comportamientos oportunistas previos tienen un impacto negativo en la vida de la red por lo que, si hubo casos en el pasado en donde los miembros se comportaron de manera oportunista, los participantes tienen que dejar en claro que ese caso fue una excepción y que la condición normal es compartir recursos y discutir las cuestiones que afectan a los miembros y/o a la red.

El oportunismo es una preocupación mayor para las organizaciones que desean establecer relaciones con otras organizaciones. Por ello es importante aprender de las experiencias pasadas; el aprendizaje organizacional permitirá la supervivencia organizacional en un mundo globalizado. Es importante por lo tanto considerar que las relaciones en red son de largo plazo, y por esa razón los participantes deben estar comprometidos con la red; las redes se crean para traer beneficios a sus miembros en el largo plazo, ya que en el corto plazo el comportamiento oportunista siempre está presente en la relación (Williamson, 1975, 1985). Cuanto más tiempo de existencia tiene la red, más experiencia obtiene y sus miembros se identificarán cada vez más con ella, estará mejor integrada, ocasionando que el nivel de confianza se incremente con el tiempo.

El concepto de redes en los negocios es una manera de construir y ampliar las relaciones de confianza existentes entre las organizaciones. En el mundo del siglo XXI caracterizado por la red electrónica conocida como *World Wide Web* (www o web), habrá muchas más oportunidades para que las organizaciones logren un aprendizaje sistemático de sus experiencias al organizarse en redes. Las facilidades tecnológicas pueden incrementar las necesidades de las organizaciones y los medios de comunicación. Sin embargo, si las tecnologías están disponibles, aquellas organizaciones que puedan integrarse en relaciones en red basadas en la confianza harán mejor uso de ellas.

En México sería deseable utilizar el capital social existente en las diferentes regiones, capital social basado en redes sociales y tradiciones locales. Para ello es importante promover la participación de la comunidad en actividades cuyo beneficio se refleje en la misma sociedad. Aprovechar las redes familiares es otro elemento que se debería de utilizar para fomentar la participación ciudadana, redes que están basadas no solamente en la relación familiar, sino también en el capital social creado a lo largo de los años. Esta confianza familiar debería extenderse a las organizaciones, a las transacciones de negocios. Estos elementos de relación de amistad existentes en las comunidades deberían servir para eliminar la desconfianza, el oportunismo, el asilamiento y la explotación.

Notas

[1] Salvador T. Porras es profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, en donde funge como Jefe del Área de Estudios Organizacionales en el Departamento de Economía. Obtuvo su doctorado en la *University of Technology Sydney*, su investigación se orienta básicamente al estudio de las redes organizacionales, política industrial comparada y pequeñas empresas. El autor agradece los comentarios del Profesor Stewart Clegg a versiones previas de este artículo. Como siempre, la responsabilidad es únicamente mía.

[2] Estos recursos se han identificado con los planteamientos de Thompson (1967) quién señala la importancia de la tecnología para las organizaciones. Thompson considera que mientras que algunas tecnologías se caracterizan por la estandarización en sus procesos de entrada y salida (fabricación de automóviles), otras tecnologías parecen tener procesos poco estandarizados (hospitales). El primer tipo de tecnología estaría ligado a la producción en serie, mientras que la segunda se ligaría a la producción intensiva. Entre los dos tipos de tecnología se ubicaría la tecnología mediadora, en la que existe una combinación de entradas y salidas no estandarizadas con procesos de transformación estandarizados.

[3] Este término corresponde en inglés a *embeddednes*, que Granovetter (1985) utiliza para referirse a las redes sociales existentes entre individuos involucrados en una relación.

Fuentes bibliográficas

Alter, Catherine y Jerald Hage (1993), Organizations Working Together. *Newbury Park: SACE Publications.*

Arrow, Kenneth (1974), The Limits of Organization. *NY: Norton.*

Barber, Bernard (1983), The Logic and Limits of Trust. *New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.*

Bebbington, Anthony et al. *(2000), "Social Capital and Poverty Reduction: relationships, networks, and organizations" en World Bank* New Paths to Social Development: Community and Global Networks in Action. *Washington, USA: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank.*

Bidault, Francis y J. C. Jarillo (1997), "Trust in Economic Transactions" en Bidault, Francis, Pierre-Yves Gomez y Marion Gilles (Editors), Trust: Firm and Society. *Great Britain: Macmillan Press Ltd.*

Bourdieu, Pierre (1984), Distinction: a social critique of the judgment of taste. *London: Routledge & Kegan Paul.*

Bourdieu, Pierre (1992), An Invitation to Reflexive Sociology, *Cambridge: Polity pres.*

Brunsson, Nils y Bengt Jacobsson (2000), World of Standards. *Oxford: Oxford University Press.*

Burnes, Bernard y Steve New (1997), "Collaboration in customer-supplier relationships: Strategy, operations and the function of rhetoric". International Journal of Pourchasing and Materials Management. *Vol. 33(4): 17-17.*

Burt, Ronald S. (1992), Structural Holes: The Social Structure of Competition. *Cambridge, Ma: Harvard University Press.*

Buttery, Alan E. (1993), The Climate for Networks and Strategic Alliances. *ANZAM.*

Castells, Manuel (1999), La era de la información: la sociedad red. *México, Siglo Veintiuno Editores.*

Child, John y David Faulkner (1998), Strategies for Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures. *Oxford: Oxford University Press.*

Clegg, Stewart R. (1990), Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World. *London: SACE Publications*

Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord (Editores) (1996), Handbook of Organization Studies. *London, Thousand Oaks, New Delhi: SACE Publications.*

Coleman, James (1990), Foundations of Social Theory. *Cambridge, Mass.: The Belknap Press.*

Coleman, James S. (2000), "Social Capital in the Creation of Human Capital", en Lesser, Eric L. Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications. *Boston: Butterworth-Heinemann; pp. 17-41*

DeBresson, Chris y Fernand Amesse (1991), "Networks of innovators: A review and introduction to the issue". Research Policy. *Vol. 20: 363-379.*

Department of Industry, Science and Technology (1995), News Release 23/5/95.

Dodgson, Mark (1994), "Technological Collaboration and innovation" en Dodgson, M. y R. Rothwell (Eds), The Handbook of Industrial Innovation. *Aldershot: Edward Elgar Publishing.*

Dore, Ronald. (1983), "Goodwill and the spirit of market capitalism", British Journal of Sociology. *34(4): 459-482.*

Douglas, Linda (1997), "BNP-new program guidelines", Network News; *Canberra, Eight, Septiembre p. 16.*

Durkheim, Emile (1933), The Division of Labor in Society. *NY: Free Press.*

Ebers, Mark (1997), "Explaining Inter-organizational Network Formation" en Ebers, Mark (Editor), The Formation of Inter-Organizational Networks. *NY: Oxford University Press.*

Ebers, Mark y Anna Grandori (1997), "The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking" en Ebers, Mark (Editor), The Formation of Inter-Organizational Networks. *US: Oxford University Press.*

Ebers, Mark y J. C. Jarillo (1997), "The construction, forms, and consequences of industrial networks". International Studies of Management and Organization. *Vol. 27(4): 3-21.*

Emery, F. E. and E. L. Trist. (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations. *18: 21-32.*

Forsgren, Mats, et al. *(1995),* Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power. *Uppsala, Sweden: Uppsala University.*

Fulop, Liz y Jo Kelly (1997), A Study of Business Networks in Australia. *Sydney: Australian Business Chamber.*

Gambetta, Diego (1988), "Can We Trust?" en Gambetta, Diego (Editor), Trust. Making and Breaking Cooperative Relations. *Oxford: Basil Blackwell.*

Grabher, Gernot (1995), "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations" en Grabher, Gernot (Editor), The Embedded Firm. On the socioeconomics of industrial networks. *London y New York: Routledge.*

Grandori, Anna y Giuseppe Soda (1995), "Inter-Firm networks: Antecedents, mechanism and forms". Organization Studies. *Vol. 16(2): 183-214.*

Granovetter, Mark S. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". American Journal of Sociology. *Vol. 91(3): 481-510.*

Granstrand, O. y S. Sjolander (1994), "Managing Innovation in Multi-technology Corporations" en Dodgson, Mark y Roy Rothwell (Editores), The Handbook of Industrial Innovation. *Aldershot: Edward Elgar Publishing.*

Gray, Barbara (1989), Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems. *San Francisco: Jossey-Bass Publishers.*

Håkansson, Håkan (1992), Corporate Technological Behaviour. Cooperation and Networks. *London and New York: Routledge.*

——— (Editor) (1989), Industrial Technological Development. A Network Approach. London: Routledge.

Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", Journal of Marketing. *58(1): 71-85.*

Husted, Bryan W. (1994), "Transaction costs, norms, and social networks". Business and Society. *Vol. 33(1): 30-57.*

Jarillo, J. C. (1988), "On Strategic Networks". Strategic Management Journal. *Vol. 9: 31-41.*

Jarillo, J. C. y Joan E. Ricart (1987), "Sustaining Networks". Interfaces. *Vol. 17(5): 82-91.*

Johannisson, Bengt (1987), "Anarchists and Organizers: Entrepreneurs in a Network Perspective". International Studies of Management and Organization. *Vol. 17(1): 49-63.*

Johanson, Jan y Lars-Gunnar Mattsson (1988), "Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach" en Hood, Neil y Jan-Erik Vahlne (editores), Strategies in Global Competition. *London, New York, Sydney: Croom Helm.*

——— *(1991), "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transactions-cost approach" en Thompson, Grahame* et al. *(Editores),* Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. *London: Sage Publications y The Open University.*

Kalleberg, et al. *(1995),* Interorganizational Networks and the Changing Employment Contract. *International Social Network Conference, London.*

Kalleberg Arne L. y Torger Reve (1993), "Contracts and commitment: Economic and sociological perspectives on employment relations", Human Relations. *46(9): 1103-1132*

Kogut, Bruce; Shan, Weijian, y Walker, Gordon. (1992), "The Make-or-Cooperate Decision in the Context of an Industry Network" en Nohria, Nitin y Eccles, Robert G. (Editores) Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. *Boston: Harvard Business School Press; pp. 348-365.*

Larson, Andrea (1992), "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships". Administrative Science Quarterly. *Vol. 37(March): 76-104.*

Larson, Andrea y Jennifer A. Starr (1993), "A Network Model of Organization Formation". Entrepreneurship Theory and Practice. *Vol. 17(2): 5-15.*

Lewicki, Roy J. y Barbara B. Bunker (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships" en Kramer, Roderick M. y Tom R. Tyler (Editores), Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research. *Thousand Oaks: Sage Publications.*

Limerick, David y Bert Cunnington (1993), Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances. *Chatswood, Australia: Business and Professional Publishing.*

Lucas, Antonio (1992), "Mondragon" en Széll, György Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Luhmann, Niklas (1979), Trust and Power. *Chichester, New York: John Wiley and Sons.*

Newell, Sue y Jacky Swan (2000), "Trust and Inter-organizational Networking". Human Relations. *Vol. 53(10): 1287-1328.*

Narayan, Deepa (1999), Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty. *Policy Research Working Paper 2167. Washington, D.C.: World Bank.*

Nohria, Nitin (1992), "Introduction" en Nohria, Nitin y Robert G. Eccles (Editores), Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. *Boston: Harvard Business School Press.*

Ouchi William G. (1980), "Markets, bureaucracies and clans", Administrative Science Quarterly. *25: 129-141.*

Perrow, Charles (1981), "Markets, Hierarchies and Hegemony" en Van de Ven, Andrew H. y Joyce, William F. (Editores) Perspectives on Organization Design and Behavior. *New York: John Wiley & Sons; pp. 371-386.*

Piore, Michael J. y Charles F. Sabel (1984), The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. *New York: Basic Books, Inc. Publishers.*

Porras, Salvador (2001), Business Networks: An Effective Way of Organising? *PhD Thesis, The University of Technology, Sydney.*

Porter, Michael E. (1990), The Competitive Advantage of Nations. *NY: Macmillan.*

——— *(1991), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization" en Thompson, Grahame* et al. *(Editores),* Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. *London: Sage.*

Putnam, Robert D. (1993), Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. *Princeton, N.J.: Princeton University Press.*

Pyatt, T. Roger (1995), "The domain of a Soviet-type command network", Journal of Business & Industrial Marketing. *10(1): 44-63.*

Shaw, Robert Bruce (1997), Trust in the Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. *San Francisco: Jossey-Bass.*

Simon, Herbert (1982), El comportamiento Administrativo, *Buenos Aires: Aguilar S.A. de Ediciones.*

Simon, Herbert A. (1991), "Organizations and markets", Journal of Economic Perspectives. *5: 24-44.*

Smith, Adam (1910), The Wealth of Nations. *London: Dent.*

Snow, Charles C., Raymond E. Miles and Henry J. Jr. Coleman (1992), "Managing 21st Century Network Organizations". Organizational Dynamics. *Winter: 5-20.*

Thompson, Grahame, Frances, Jennifer, Levacic, Rosalind, y Mitchell, Jeremy (1991), Markets, Hierarchies & Networks. The Coordination of Social Life. *London, New Delhi: Sage Publications.*

Thompson, James D. (1967), Organizations in Action. *New York: McGraw Hill.*

Williamson, Oliver E. (1975), Markets and hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. *New York: The Free Press.*

——— *(1985),* The Economic Institutions of Capitalism. *New York: Free Press.*

——— *(1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach",* American Journal of Sociology. *87(3): 548-577.*

Wolff, Michael F. (1994), "Building trust in alliances". Research-Technology Management. *Vol. 37(3): 12-15.*

Zucker, Lynne G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920". Research in Organizational Behavior. *Vol. 8: 53-111.*

Publicaciones periódicas

Blankenburg, Desiree y Jan Johanson (1992), "Managing network connections in international business". Scandinavian International Business Review. *Vol. 1(1): 5-19.*

Ghoshal, Sumantra y Peter Moran (1996), "Bad practice: A critique of the transaction cost theory", Academy of Management Review. *21(1): 13-47.*

Harrigan, Kathryn R. (1988), "Joint Ventures and Competitive Strategy". Strategic Management Journal. *Vol. 9(2): 141-158.*

——— *(1987), "Strategic Alliances: Their New Role In Global Competition".* Columbia Journal of World Business. *Vol. 22(Summer): 67-69.*

Miles, Raymond E. y Charles C. Snow (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms". California Management Review. *Vol. XXVIII(3): 62-73.*

Portes, Alejandro (1998), "Social Capital. Its Origins and Applications in Modern Sociology". Annual Review of Sociology. *Vol. 24: 1-24.*

Powell, Walter W. (1987), "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?". California Management Review. *Vol. 30(1): 67-87.*

Provan, Keith G. (1993), "Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks". Journal of Management. *Vol. 19(4): 841-856.*

Provan, Keith G. y Jule B. Gassenheimer (1994), "Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercized power". Journal of Management Studies. *Vol. 31(1): 55-68.*

Thorelli, Hans B. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies". Strategic Management Journal. *Vol. 7: 37-51.*

Aún tenemos números anteriores

Librería El Parnaso
Carrillo Puerto núm. 2
Col. Coyoacán

Librería
El Sótano de la Alameda
Av. Juárez núm. 64
Col. Centro

Librería Eureka
Av. Universidad núm. 1195

Librería del Pórtico
Eje Central núm. 24, Col. Centro

Librería Gandhi
Miguel Ángel de Quevedo núm. 128

Librería FCE
Miguel Ángel de Quevedo núm. 206

Librería FCE
Carretera Ajusco

Librería Internacional
Av. Sonora núm. 206
Col. Hipódromo Condesa

Librería El Sótano Colegio de México
Carretera Ajusco

UAM-Iztapalapa
Av. Michoacán y la Purísima s/n
Col. Vicentina

UAM-Azcapotzalco
Av. San Pablo núm. 180
Col. Reynosa Tamaulipas

UAM-Xochimilco
Calzada del Hueso núm. 1100
Col. Villa Quietud

Casa del Tiempo
Pedro Antonio de los Santos núm. 84
Col. San Miguel Chapultepec