

La Autoridad en el caso de una Alianza: Preguntas desde la gestión

Diana Londoño C.

dlondono@eafit.edu.co

Estudiante del Doctorado en Administración Universidad EAFIT, Magíster en Ciencias de la Administración y Administradora de Negocios de la misma universidad. Profesora del área de Estrategia de la Universidad EAFIT y miembro del Grupo de Investigación en Historia Empresarial EAFIT (Categoría “A” de Colciencias).

Resumen

La Autoridad como un tipo de poder es la característica seleccionada por Weber ([1922]1997) para describir la empresa capitalista y ésta ha sido reconocida por la economía neoinstitucional como explicación para la existencia de las firmas dada su capacidad para la disminución de costos de coordinación si se compara con los del mercado. Hoy son frecuentes los acuerdos de cooperación, y si bien se ha indagado sobre los costos de estructurar el contrato que los propician, se ha obviado el tema de la autoridad como base de la coordinación, la cual se queda sin sustento en esos tipos de acuerdos en los que no se crea una nueva empresa. Al rededor del tema se plantean preguntas apoyadas en el caso de una alianza en la que dos estructuras paralelas dejan espacios en los cuales la autoridad se desdibuja y se debilita la coordinación.

Palabras claves: Autoridad, alianzas, coordinación.



Abstract

Authority as a type of power is the characteristic selected by Weber ([1922]1997) for describing the business enterprise. The New Institutional Economics (NIE) has recognized authority as the explanation for the existence of the firms because it permits lowering coordination costs if compared with those of the market. Today, cooperation agreements or alliances are common and some New Institutional Economists have considered the costs of structuring the contracts that make them possible but they have left authority behind and with it, the coordination of activities in those alliances where no new firm is constituted. This subject is the one that is considered, and the analysis of one case is the source for the different questions asked. In the case studied, two parallel authority structures leave areas in which authority becomes diffuse and coordination debilitates.

Key words: Authority, alliances, coordination.

1. Introducción

Los retos de la gestión de los negocios claman por la responsabilidad de quienes los tienen a su cargo, y es ésta la motivación que estimula a pensar sobre los temas de la organización, sobre los diferentes tipos de ellas y sobre las implicaciones que estas diferencias tienen para el logro de los objetivos. Entre los temas de la gestión, el de la autoridad, como un tipo de poder, es el que nos convoca, y específicamente, en el contexto de un tipo de organización: las que se conocen como acuerdos de cooperación o alianzas.

Estos modos de organización no son nuevos. Las alianzas entre negocios¹ pueden rastrearse hasta el surgimiento del capitalismo, el cual llegó con el mercado, como la alternativa difundida y generalizada, para llevar a cabo el intercambio entre seres humanos. Este sistema propició la especialización y la necesidad de la coordinación. En los últimos años, las alianzas como “modos de organización”² se han popularizado y desde la última década del siglo pasado se han convertido en un tema frecuente de estudio.

Estas alianzas pueden entenderse como un lugar intermedio entre el mercado y la firma, dado que en esta última, y siguiendo a Coase (1968) y a Williamson (1991), las transacciones se realizan de manera internalizada, entre empresas o etapas de actividad subordinadas desde la propiedad, es decir, mediadas por la subordinación que surge de ella.

El tema de las relaciones entre firmas mediadas por el mercado ha dado lugar para explicar, desde los costos de transacción, por qué se generan integraciones verticales o, incluso, por qué se opta por una alianza, lo que

¹ Algunos de estos acuerdos se han considerado como represores de la competencia, y por este motivo, ciertos estados han regulado su existencia y operación. Este es el caso de los que se hacen entre competidores o cuando se centraliza una etapa anterior o posterior del proceso de producción y con ello limitan el acceso de otros competidores.

² Menard (2005) usa el término “modos de organización” en lugar de “organizaciones” buscando marcar las diferencias de su análisis con el la teoría de la organización, y los define como arreglos institucionales en los cuales se deciden y se implementan una transacción o un conjunto de transacciones relacionadas (Menard, 2005: 282). El concepto abarca tanto a las firmas como a las alianzas.

en términos de Williamson (1991) se conoce como un “híbrido”. Menard (2005) ha señalado la coordinación entre empresas desde el concepto de comando, no diferenciado del de autoridad de Simon (1951), y sin embargo, en su presentación, tanto el que domina como el dominado son firmas y los mecanismos presentados tienen como objetivo evitar el comportamiento oportunista de las empresas involucradas. Sin desconocer la importancia de estas miradas y entendiendo la autoridad como un tema entre jefes-subordinados, cabe preguntarse por esos casos en los que la autoridad como mecanismo de coordinación de personas se desdibuja al desempeñar funciones.

El hecho de que no exista la subordinación entre empresas desde la propiedad de las mismas deja sin fundamento a la autoridad como la entiende Weber ([1922]1997) y otros que se clasifican como economistas neoinstitucionales³ o sus antecesores, y pone de relieve la necesidad de mirar el tema de la autoridad como medio para lograr la cooperación que propicia la coordinación de las funciones que se desempeñan desde la alianza.

La autoridad, o lo que ella encarna, independiente del nombre que le asignen los diferentes autores consultados, es pensada por Weber (1997) como un tipo de poder y característica de la relación social. Esta autoridad es entendida, por economistas neoinstitucionales o por sus antecesores, como la que posibilita que las firmas puedan ser más eficientes que el mercado.

Desde la gestión es entonces posible preguntarse por la manera de coordinar cuando la no existencia de centralización desde el capital cuestiona los cimientos de la autoridad de quien o quienes tienen a su cargo el logro de los objetivos para los cuales se establecen estos acuerdos de cooperación.

Para mirar el tema se ha seleccionado el caso de un servicio de salud, el cual desde muy temprano en su historia ha mantenido un acuerdo de

³ El neoinstitucionalismo económico (NIE) estudia las instituciones y cómo éstas interactúan con los arreglos organizacionales. Las instituciones son reglas escritas y no escritas y las limitaciones que los seres humanos crean o aceptan para reducir la incertidumbre y controlar su entorno (Cfr. Menard y Shirley, 2005: 1).

cooperación con una clínica. Por tratarse de un caso, más que modelos de utilidad general, lo que se puede plantear son interrogantes para el hacer de quienes tienen a su cargo estos modos de organización o posiblemente temas que motiven una indagación posterior.

Tanto la economía como la sociología, las cuales han privilegiado el estudio de fenómenos en el contexto capitalista, se han preguntado por las firmas. Como marco se ha optado por integrar las descripciones de Weber (1997) sobre el tema de autoridad con las explicaciones de la economía neoinstitucional relativas a estos modos de organización. En la economía neoinstitucional, la pregunta por ellas sirvió como su punto de partida, y éstas se han entendido como alternativa al sistema de precios del mercado.

Según Coase (1968), uno de los fundadores del neoinstitucionalismo, en el sistema capitalista las alternativas para la coordinación se encuentran en el mercado o en las firmas, y algunos seguidores de estas ideas, como es el caso de Williamson (1991), se han ocupado de los acuerdos de cooperación o alianzas y otros se han detenido en el tema de la autoridad, siendo éste el caso de Barnard (1966), Simon (1951), Arrow (1964) y Menard (2005).

Mientras Coase (1968) explica la existencia de las fronteras entre la empresa y el entorno, establecidas desde la centralización de la disposición de unos recursos, Weber (1997) ingresa en la empresa y selecciona la autoridad como característica de su tipo ideal y los demás se ocupan de características de la relación de autoridad.

Este trabajo ha sido organizado en cinco apartados. En el primero se muestra la autoridad como es explicada por Weber (1997), es decir, como un tipo de poder, la cual describe como característica de la firma y como una de las funciones del administrador; en el segundo se explica el tema de la autoridad como es entendida por economistas neoinstitucionales; en el tercero se miran las alianzas como son explicadas en el enfoque de la economía mencionado; en el cuarto se cuestiona la autoridad para las alianzas, y en el último se plantean algunos interrogantes para la gestión o para la investigación sobre la gestión de estos modos de organización a partir de un caso estudiado, el cual se presenta a manera de anexo.

2. La asociación de empresa, el poder y la dominación en Weber

La calidad descriptiva de la obra de Weber (1997) ofrece la posibilidad de acercarnos al tema de la autoridad como una de las características de la relación social, concepto éste cercano al de organización, y entre el conjunto de relaciones sociales identifica la asociación de empresa, concepto, este último, cercano al de firma. Para Weber, la dominación o la autoridad, entendidas por él como sinónimos (Cfr. Weber, 1997: 170), es un tipo especial de poder.

Para este autor, “Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1997: 43). Dado que lo reconoce en una relación social, es importante considerar que por este concepto entiende una “conducta plural –de varios– que, por el sentido que encierra, se presenta como recíprocamente referida” (1997: 21).

Podría decirse que la relación es un encuentro de acciones sociales, y estas últimas según el concepto Weber “se orientan por las acciones de otros, las cuales pueden ser pasadas, presentes o esperadas como futuras” (1997: 18) y las califica de sociales si son intencionales –no sólo el resultado del azar–, si están motivadas por “la expectativa de determinadas reacciones de objetos materiales” (1997: 18), si son decididas autónomamente, es decir, si no son sólo el resultado de la influencia de otros. No es suficiente que sea observable para que la acción del ser humano pueda considerarse social.

Desde este planteamiento, la manera como entiende la relación social ya limita el concepto de poder a los encuentros de acciones sociales, y sin embargo considera:

el concepto de poder es sociológicamente amorfo. Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad en una situación dada. El concepto de dominación tiene, por eso, que ser más preciso y sólo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido (Weber, 1997: 43).

Dejando de lado el poder⁴ en general, el cual también desarrolla, nos concentraremos en la dominación⁵, que Weber concibe como: “Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia⁶ a un mandato de determinado contenido entre personas dadas” (1997: 45) y en casos normales⁷ está unida por lo menos a la existencia de un cuadro administrativo o de una asociación.

Weber reconoce como características de la asociación la presencia del dirigente, y posiblemente del cuadro directivo, quienes se ocupan de implantar el orden, y las acciones de los miembros, en tanto que tales, se encuentran reguladas por un orden⁸ administrativo. El concepto de asociación es general e incluye desde sociedades hasta comunidades y puede entenderse como cercano a la construcción de límites o fronteras alrededor de un orden. Sea el dirigente o un cuadro administrativo, pueden actuar como representante(s) de dicho orden. El autor anota que “La asociación es siempre en algún grado de dominación⁹ por la simple existencia de su cuadro administrativo” (Weber, 1997: 43).

⁴ El tema de poder en la organización, entendida ésta como asociación, puede ser estudiado tanto en lo formal como en lo que se ha conocido como el sistema informal. Y un acercamiento de corte etnográfico podría dar cuenta de las más variadas situaciones en este sentido.

⁵ En otro apartado agrega sobre la dominación: “En el caso concreto, esta dominación (autoridad), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión: desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines” (Weber, 1997: 170). Es cuestionable que lo inconsciente encuadre en su definición de acción social y de relación social definidas como marco para el concepto de poder. Sin duda, el tema del inconsciente juega un papel y sería tema desde un marco psicológico.

⁶ Obediencia significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta; y eso únicamente en méritos de la relación formal de obediencia, sin tener en cuenta la propia opinión sobre el valor o desvalor del mandato como tal (Weber, 1997: 172).

⁷ En un párrafo un tanto oscuro, posiblemente por efecto de la traducción, explica lo siguiente: “La situación de dominación está unida a la presencia actual de *alguien* mandando eficazmente a otro, pero no está unida incondicionalmente ni a la existencia de un cuadro administrativo ni a la de una asociación; por el contrario, sí lo está ciertamente –por lo menos en todos los casos normales– a *una* de ambas (Weber, 1997: 45).

⁸ Cabe aclarar que la legitimidad de un orden puede estar garantizada “de manera puramente íntima” (Weber, 1997: 27) o también “por la expectativa de determinadas consecuencias externas” (1997: 27).

⁹ La asociación de dominación, en cuanto tal, es normalmente asociación administrativa. La peculiaridad de esta asociación está determinada por la forma en que se administra, por el

En el grupo de las asociaciones reconoce la asociación de empresa, la cual define como “una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo en la prosecución de determinados fines¹⁰” (Weber, 1997: 42).

Independiente del tipo de dominación, es decir, del fundamento sobre el cual se apoya esta dominación, se le “añade otro factor: la creencia en la legitimidad” (Weber, 1997: 170), y según sea la clase de legitimidad esperada, se define tanto el tipo de obediencia como el cuadro directivo en el que se apoya la relación, así como el carácter que toma el ejercicio de la dominación. En síntesis, la dominación tiene dos fundamentos: los fines o motivos que guían a los dominados y la creencia en la legitimidad.

Los motivos pueden ser puramente materiales y racionales con arreglo a fines, por la costumbre, afectivos o racionales con arreglo a valores, y el autor en mención reconoce que “Motivos puramente materiales y racionales con arreglo a fines” como vínculo entre el imperante y su cuadro implican aquí, como en todas partes, una relación relativamente frágil. Por regla general se le añade otros motivos: afectivos o racionales con arreglo a valores (Weber, 1997: 170).

Continuando con la “creencia en la legitimidad”, ésta es pretendida y fomentada por quienes dominan. Hay diferentes tipos de legitimidad, y al buscar la obediencia pretendida se define el tipo de cuadro administrativo que la garantice y el carácter que toma el tipo de dominación.

Esto pone en evidencia diferentes clases de dominación o autoridad “según sus pretensiones típicas de legitimidad” (Weber, 1997: 170). “Existen tres tipos puros de dominación legítima. El fundamento primario

carácter del círculo de personas que ejercen la administración, por los objetos administrados y por el alcance que tenga la dominación. Las dos primeras características dependen en gran medida de cuáles sean los fundamentos de legitimidad de la dominación (Weber, 1997: 43).

¹⁰La acción social puede ser “(1) racional con arreglo a fines: determinada por el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres y utilizando esas expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres, y utilizando esas expectativas como “condiciones “ o “medios” para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos” (Weber, 1997: 20).

de su legitimidad puede ser” (Weber, 1997: 172): de carácter racional, de carácter tradicional o de carácter carismático. En el cuadro 1 se sintetizan estos tres tipos puros de dominación.

Cuadro 1
Tipos puros de dominación legítima

Carácter de la legitimidad	Definición	Tipo de autoridad
Racional	“Descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad” (Weber, 1997: 172)	Legal
Tradicional	“Descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad” (Weber, 1997: 172)	Tradicional
Carismático	“Descansa en la entrega extra-cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (Weber, 1997: 172)	Carismática

Fuente: Construcción propia.

Luego la dominación, en tanto que un tipo de poder, es entendida en una relación social, es decir, implica simultáneamente la existencia del dominador como del dominado¹¹ – ambos considerados como uno o como varios–, es decir, quien domina y quien obedece. la dominación en condiciones normales se relaciona con la existencia de un cuadro directivo, en una asociación o por fuera de ella. La dominación presupone la obediencia, la cual está determinada por diferentes motivos, y normalmente se añade otro factor, la creencia en la legitimidad.

3. La autoridad, la firma y la administración en un enfoque neoinstitucional

La autoridad en relación con la firma y como parte de las funciones del administrador es un tema que ha sido tratado con diferentes nombres y

¹¹ No debe entenderse como una situación estática en el tiempo (Cfr. p. 171) y como un rol fijo; en el mismo momento se puede jugar ambos roles.

énfasis por economistas neoinstitucionales y por sus inspiradores. Barnard (1966) reconoce la autoridad como una de las funciones del ejecutivo, relacionada con la jerarquía, y la identifica, al igual que Coase (1968), como la demarcación entre lo que es el mercado y lo que es la firma. Esta idea es ampliada por Simon (1951) al mirar las diferencias del contrato laboral con el comercial y al reconocer en la autoridad una fuente de incertidumbre en los contratos laborales. Arrow (1964) se ocupa del tema del control en las jerarquías de las organizaciones de grandes proporciones (públicas o privadas), y Menard (2005), de las alianzas y de los mecanismos de control que se implementan para evitar que las firmas participantes en ellas actúen en detrimento de los intereses de la otra u otras.

Dependiendo de los autores, el tema de la autoridad ha sido estudiado con diferentes nombres. Mientras Simon (1951) habla de autoridad, Barnard (1966) lo identifica como sistema formal, Arrow (1964) como control y Menard (2005) lo denomina comando, y si bien Menard los amplía sin mayor explicación para entender la relación entre firmas, todos hacen referencia al mismo fenómeno.

Para Barnard (1966), el formal es un sistema conscientemente coordinado de actividades personales o fuerzas (1966: 72), y el control según Arrow (1964) es la mejor manera de mantener a los diferentes miembros de la organización al mismo ritmo, con lo cual se busca maximizar los beneficios de la función objetivo de la organización. Su objetivo es la coordinación, y por las dificultades para la comunicación, se descentralizan algunas decisiones y aparecen los mandos medios. Con todo, reconoce que la descentralización perfecta no es posible por las limitaciones que imponen la incertidumbre y la aversión al riesgo de quienes tienen que tomar las decisiones.

El comando según Menard (2005: 289) es la relación en la cual un agente (empleado) que desempeña un trabajo tiene que reportar a quien está encargado (jefe o supervisor), y es este último quien tiene que responder por el trabajo realizado. Todo esto desde las características distintivas de la jerarquía.

Simon (1951) entiende la autoridad como aquello que el empleado acepta al firmar un contrato laboral. En este contrato, el empleado firma

un cheque en blanco a favor del empleador. Y sin considerar situaciones externas, lo hace si no le importa mucho el tipo de trabajo que le puedan asignar o si de alguna manera es compensado por ese trabajo que no desea realizar.

El tema de la subordinación, de quien obedece al mando de otro, es recurrente en todos los autores, y con excepción de Simon (1951), quien aporta luces para el tema de los contratos, los demás reconocen la existencia de una estructura en las firmas.

Según la descripción de Weber es posible reconocer la dominación o la autoridad como característica de las relaciones sociales; en otros términos, de organizaciones que buscan diferentes objetivos, los cuales están pre-determinados. Entre estas organizaciones se encuentran las firmas. La dominación o la autoridad es un tipo de relación que implica la existencia de dos partes: dominador y dominado¹². En palabras de Barnard (1966), los objetivos compartidos.

Quien ostenta la autoridad, el dominador, lo hace apoyado en una estructura, la cual se fundamenta, para las firmas, en la propiedad; es ésta la que le permite ejercer el control y delegarlo en los diferentes niveles de la jerarquía. La propiedad debe posibilitar, según el concepto de Menard (2005) e inspirado en el mercado, además del control mencionado, la información, la comunicación y la cooperación.

El control hace creíble el comando, y para Menard (2005) es la principal función administrativa. Diferentes autores neoinstitucionales le han reconocido ventajas a la vez que rigideces y costos. Menard (2005: 291) resume las ventajas en cinco cuestiones: El control hace posible que se evalúe tanto a los miembros como a las acciones emprendidas por ellos; permite limitar el comportamiento oportunista de los empleados independiente del nivel jerárquico; posibilita que se hagan ensayos sobre mejores maneras de

¹² No debe entenderse como una situación estática en el tiempo (Cfr. p. 171). El rol que se juega en este tipo de relaciones no es el mismo siempre, y en algunos casos, aun entre las mismas partes, se es dominador y en otras, dominado.

operar, permite que las disputas entre diferentes unidades se resuelvan sin la intervención de abogados, y el control interno, apoyado en la estructura formal, ha mostrado ser más eficiente que la auditoría externa.

Menard (2005) define la cooperación como el deseo de los agentes de congregar recursos aun cuando no es posible medir anticipadamente si de ello obtendrán beneficios. La cooperación ha servido para definir la firma, sin embargo, también se ha entendido como una fuente de eficiencia de la misma, la cual se relaciona en el concepto de Williamson (1991), con algo que él denomina “atmósfera”, y también reconoce que la cooperación disminuye los costos del control. La cooperación también puede contribuir, entre otros aspectos, a disminuir los costos de adquirir información y puede restringir el problema de agencia, a la vez que puede generar costos e ineficiencias si ésta implica, por ejemplo, más tiempo para tomar decisiones.

La información es importante tanto para la coordinación como para el control, y la firma tiene ventajas en este sentido por factores como los procesos o rutinas que pueden ser codificados y que posibilitan el aprendizaje: el contar con un lenguaje común, el que la estructura formal establezca filtros y reduzca de esta manera el número de mensajes en circulación y hace posible que se combinen capacidades personales. Todo lo anterior posibilita que el lapso de tiempo entre la información y la acción sea más corto, con lo que ello implica para la oportunidad. Sin embargo, en la firma también se generan ruidos e incertidumbres que limitan la eficiencia.

Se puede pensar que la autoridad se encuentra en el centro de las firmas y la función de los administradores y de la administración es lograr, a través de ella, los objetivos con los cuales se crearon de manera más eficiente que como lo haría el mercado, pues si no lo fuera y desde consideraciones exclusivamente económicas, no tendría sentido que siguiera existiendo.

Entendida así la autoridad, parece de interés presentar la alianza como un modo de organización, para luego cuestionar la autoridad en ellas.

4. Los acuerdos de cooperación o alianzas como un modo de organización entre el mercado y la firma

Por acuerdos o alianzas¹³ se entiende aquellos arreglos organizacionales no tradicionales, de punto intermedio entre lo que se entiende como mercado y lo que se define como firma. De manera genérica, son acuerdos entre entidades autónomas, que hacen algunos negocios conjuntamente, sin que para ello se recurra al mercado, y se coordinan actividades sin que para esto medie la propiedad o el control de mando.

Para explicar por qué se realizan este tipo de acuerdos es pertinente recurrir a Coase (1968) y posteriormente a las ampliaciones que ofrece Williamson (1991). Buscando darle respuesta a su gran pregunta: ¿por qué surgen las empresas?, Coase afirmó en 1937: “La principal razón por la que resulta rentable establecer una empresa parece ser la existencia de unos costes de utilizar el mecanismo de precios. El coste más obvio de organizar la producción por medio del mecanismo de precios es precisamente el de descubrir cuáles son los precios” ([1937], 1968: 307).

Coase (1968) evalúa, en términos comparados, los costos reales y potenciales en el mercado, muchos de ellos difíciles de medir, con aquellos en que se incurriría cuando la relación está mediada por la coordinación administrativa, es decir, por la autoridad que se construye con la internalización de la transacción. Los costos que se generarían en las transacciones en el mercado se compararían con los de transacciones coordinadas por la propiedad, y ésta sería la explicación para la existencia de las firmas.

Williamson (1991) al ocuparse del tema presenta como costos del mercado aquellos que surgen de la combinación y suma de factores como la racionalidad limitada, las características de la información, y la diversidad de actores económicos con sus propios objetivos, en un marco de instituciones

¹³ Algunos autores incluyen dentro del conjunto de las alianzas a lo que se conoce como *joint ventures*. Estas son sociedades en las cuales se aporta capital o conocimiento o ambas y se constituye otra firma. En este análisis, los *joint ventures* se han dejado por fuera del conjunto de las alianzas.

formales e informales, a los que se agregan otros relacionados con las características de los productos o servicios transados, así como la frecuencia con que se realiza la transacción y lo contingente de estos costos, es decir, la incertidumbre o las primas de seguros cuando aquélla se evalúa como riesgo. Temas como los mencionados hacen difícil y costoso estructurar un contrato completo y llevarían hacia la conformación de la firma.

Williamson (1991) concibe las alianzas como arreglos híbridos y explica su aparición con base en la comparación entre hacer (en la firma) o comprar (en el mercado). Cuando temas como los presentados en el párrafo anterior hacen difícil o costoso el recurrir al mercado, pero cuando a la vez es muy costoso o muy complejo el control total o parcial de la otra parte o por la inflexibilidad que traería la integración, o la irreversibilidad, podría generarse un debilitamiento de los incentivos para la creación de la firma.

La alianza se muestra como alternativa al mercado y a la firma. Según Menard (2005), todas las formas de organización son costosas y tienen sus respectivas ventajas y desventajas, las cuales sólo pueden ser evaluadas de manera comparativa. El autor en mención ha indagado sobre el gobierno de los híbridos, para lo cual identifica dos alternativas: las cláusulas del contrato u organismos con poder para controlar el comportamiento de las partes en la alianza o para tomar decisiones en relación con el conjunto de participantes.

Es interesante mirar cómo en el caso de Menard (2005) y en el de otros autores, entre los cuales se encuentra Williamson (1991), se han ocupado de los costos de establecer las alianzas, es decir, lo relacionado con el contrato entre las partes, incluso de los mecanismos para hacer viable el contrato, y sin embargo han dejado de lado el tema de la autoridad, de la manera como se logra la coordinación cuando esta autoridad se encuentra sin el sustento de la propiedad. Sin duda, el control del comportamiento de las partes en la alianza es indispensable, mas los temas de autoridad en relación con la coordinación, la cual posibilita la mayor eficiencia de las alianzas frente a los mercados, no pueden dejarse de lado.

Esta situación pone al descubierto un tema de importancia para la gestión de las alianzas: la autoridad en los puntos de intersección, en

esos lugares donde las reglas del mercado han desaparecido y donde la autoridad no se apoya en la propiedad y, por consiguiente, tampoco en la estructura formal.

Por otro lado, Menard (2005) se ocupa de un contrato de corte comercial entre dos o más firmas que voluntariamente acatan una decisión superior, en pro del beneficio de todas. Es posible que el beneficio no sea igual para todas las firmas en todos los casos, mas en la base de las alianzas existe el beneficio de todos como premisa. En contraste, la preocupación en este sentido, según la idea de Simon (1951), es de tipo laboral, por la situación en que es necesaria la coordinación de los empleados de una u otra(s) de las firmas que participan en la alianza y donde no se cuenta con la autoridad para lograrla.

5. La autoridad y los acuerdos de cooperación o alianzas

Cuando usar el sistema de precios se hace muy costoso, la organización de las actividades bajo una dirección central puede tener ventajas, y en concepto de Menard (2005: 287), esto pone a la jerarquía en el centro de la empresa o firma. Esta afirmación, sumada a la variedad de modos de organización alternativos para procesar y monitorear la transacción entre los que se incluyen las alianzas, nos ofrece el marco para mirar el tema de la coordinación cuando la autoridad, como estructura jerárquica en la cual se integra el control y se promueve tanto la cooperación como la información, no existe.

En primera instancia, cabe explicar por qué no existe una jerarquía en el caso de la alianza. En éstas no se crea otra firma, se acuerda realizar algunas actividades de manera coordinada, el área de intersección puede ser mayor o menor, mas cada una de las empresas que participa en estos acuerdos se mantiene autónoma; cada una tiene su propia estructura formal. Las cadenas de mando están establecidas desde cada empresa, cada una contrata a sus propios empleados, tiene sus propias políticas, su reglamento interno de trabajo. Para cada empleado es claro quién es su empleador, y cuáles son los objetivos que busca la empresa, y en última instancia, quién es su jefe.

Desde este punto de vista, no se puede hablar de la autoridad fundamentada en la propiedad ni apoyada en la estructura formal para la alianza como sí existe en cada una de las firmas que participan. Luego aparece el interrogante por los mecanismos que posibiliten la coordinación, posiblemente aquellos que promueven la cooperación, y para la cual tanto la información como la comunicación aparecen como alternativas. De alguna manera se debe suplir el control en los espacios de intersección entre las firmas que reconocemos como alianzas.

6. Preguntas a manera de conclusión

Antes de entrar en las preguntas sobre el tema, las cuales se ocupan de la autoridad o su ausencia en las alianzas, parece importante reconocer que tanto los temas explicados por Williamson en relación con los contratos entre las partes como los mecanismos que se usan para alinear y controlar a las diferentes firmas involucradas en la alianzas, también explicados por Menard, fueron observados y de mucha importancia para el caso que nos ocupa (anexo); de igual manera, la coordinación cuando la autoridad, como propiciadora de control, sobre las diferentes funciones que se desempeñan para la alianza aparece desdibujada, genera costos e ineficiencias, los cuales deben ser resueltos desde la gestión.

Ante el número de alianzas que se observa y por su continuidad, cabría preguntarse si la autoridad es tan relevante para lograr la coordinación o si ésta, o por lo menos la parte de control de ella, es más de la tradición de la gestión que de su necesidad. Si la respuesta pusiera en entredicho el papel de la autoridad, sería necesario indagar por la manera como se logra la eficiencia, incluso si es la coordinación lo que justifica la existencia de los modos alternativos de organización.

Dejando la pregunta anterior abierta y asumiendo la autoridad y la coordinación como medio y objetivo, respectivamente, aparece la necesidad de preguntarnos por la gestión en las alianzas. Es posible que los empleados de empresas que tienen alianzas del tipo mencionado pueden comparar entre dos situaciones: de un lado, trabajar sólo para una empresa y ser “mandado” y evaluado por ello, y trabajar para la otra u otras y ser “mandado” y evaluado también por los otros. Es posible que se incremente la incertidumbre, y

que para ellos, el cheque en blanco del que habla Simon (1951) tenga más de una “firma autorizada”. De otro lado, es posible que si el “dominador” siente que no tiene el control o uno suficientemente apoyado, esto lo lleve a descuidar esas funciones o a las personas que las desempeñan y que, por lo tanto, no busque otras alternativas para lograr la cooperación.

Es posible entender la autoridad como apoyada en dos factores: el control, de un lado, y la cooperación, del otro, y la información y la comunicación como formas de potenciarla. La cooperación, como lo ha reconocido Simon, y a diferencia de lo que piensan con frecuencia los administradores, es mucho mayor que lo que cualquier estructura formal en su calidad de controladora está en capacidad de lograr. ¿Es necesario que la cooperación deba ser limitada para lograr la coordinación? Lo planteado por Arrow (1964) cuando habla del mismo ritmo lo deja dentro de las alternativas. Si esto es así, ¿qué implicaciones tiene sobre la misma cooperación?

¿Es posible que la información y la comunicación llenen el espacio del control y que desde la cooperación se logre la coordinación?

Siguiendo la idea de Weber sobre la necesidad de contar con fines o motivos que guían a los dominados, así como propiciar la creencia en la legitimidad, aparecen alternativas para esa información y esa comunicación, sin embargo, ¿cuáles son los límites de éstas?

Lo anterior nos conduce a una pregunta obligada en relación con la gestión: ¿Será que es posible lograr la eficiencia o una que justifique la existencia de una alianza cuando la parte de control de la autoridad se encuentra limitada?

La gestión de diferentes modos de organización invita a considerar la autoridad, a pensarla desde las partes que la componen y a buscar maneras que permitan la coordinación, pues es ésta, a la luz de lo que se piensa hoy, la que hace necesaria la autoridad.

Referencias

- Arrow, Kenneth J. (1964). "Control in Large Organizations". *Management Science*, 10 (3), 397 - 408.
- Barnard, Chester I. ([1938] 1966). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred D. (1995). *The Visible Hand: The managerial revolution in American business*. United States of America: Belknap Press.
- Coase, Ronald H. ([1937] 1968). La Naturaleza de la empresa. En G. J. Stigler y K.E. Boulding, *Ensayos sobre la teoría de los precios* (pp. 303-321). Madrid: Aguilar.
- Menard, Claude (2005). A New Institutional Approach to Organization. En Menard, Claude y Shirley, Mary. *Handbook of New Institutional Economics* (pp. 281-318). The Netherlands: Springer.
- Menard, Claude & Shirley, Mary. *Handbook of New Institutional Economics*. The Netherlands: Springer.
- Simon, Herbert A. (1951). "A formal theory of employment relationship". En *Econometrica*, 19 (3), 293-305.
- Weber, Max ([1922], 1997). *Economía y sociedad*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, Oliver E. (1991). *Mercados y Jerarquías: su análisis y sus implicaciones Antitrust*. México: Fondo de Cultura Económica.

Entrevistas

Entrevistas a empleados, administradores y accionistas de las firmas reseñadas.

Anexo

Mirada al tema de la autoridad en las alianzas de un servicio médico con una clínica

Las transacciones entre Ayudas Diagnósticos y la Clínica y su filial, Tecnología Médica, están mediadas por una alianza. Las tres son firmas independientes, y si bien los accionistas de Ayudas lo son a su vez de la Clínica, la participación de ellos no propicia el control de mando. La Clínica hace algunos años creó a Tecnología Médica. Desde esta empresa la Clínica buscaba ofrecer servicios de diagnóstico con el uso de las innovaciones en el campo, las cuales no estaban en los planes ni dentro de las capacidades económicas de Ayudas. No se hizo desde la Clínica para permitir con ello la entrada de unos inversionistas, mas la Clínica conservó la mayoría, y para los primeros años de los noventa y luego de la compra de las participaciones a los otros accionistas, la Clínica se quedó con casi la totalidad de las acciones¹⁴ de Tecnología.

Los accionistas de la Clínica son médicos y tienen su consultorio en ella, y cuando es necesario intervienen a sus pacientes y/o los hospitalizan en la Clínica. De igual manera, la Clínica recurre a los servicios de los médicos cuando los pacientes, especialmente quienes ingresan por urgencias, así lo requieren. La Clínica cuenta además con algunos médicos de planta, empleados, los cuales se desempeñan en el servicio de urgencias. Entre los médicos contratados y los accionistas-arrendatarios que lo desean se organiza el programa de turnos.

Exceptuando el caso de los anestelistas, quienes conformaron una sociedad para prestar el servicio a la Clínica, el Laboratorio Clínico y el de Ayudas Diagnósticas, los médicos trabajan en la Clínica, como accionistas o como arrendatarios, se desempeñan como profesionales independientes y lo hacen a título personal, no conforman sociedades y es frecuente que a su servicio tengan una secretaria, quien además se ocupa de la facturación, un mensajero y alguien que se encargue del aseo. Con frecuencia, entre dos o tres médicos comparten los servicios y costos de estos dos últimos.

Ayudas, Laboratorio y Anestesia se organizaron como sociedades y la Clínica no participa en su propiedad. La sociedad de los Anestesiólogos no cuenta con

¹⁴ Estas acciones se encuentran en cabeza de diferentes sociedades para cumplir con el número mínimo de accionistas requerido para una sociedad anónima.

una nómina grande, sólo agrega a su operación el servicio contable que le exige la ley y el cual tiene subcontratado. Tanto Ayudas como Laboratorio necesitaban un mayor número de empleados. En el caso de Ayudas, se requería de técnicos –cuyo número se incrementó ante la necesidad de prestar el servicio de urgencia–, digitadores, secretarías, contabilidad, además del servicio de aseo y de mensajería y apoyo administrativo; esto, dado el número de empleados, así como por el mantenimiento de equipos, el manejo de seguros, el abastecimiento de diferentes insumos, entre otros aspectos. El trabajo contable también es mucho más complejo, pues además de la Clínica se debe apoyar el servicio a los pacientes ambulatorios. Con los cambios en el sector de la salud surgió la necesidad de buscar un gerente que se ocupara de la coordinación, de buscar la mayor eficiencia, de los temas de calidad y principalmente de la contratación con las EPS.

La autoridad en la operación del día a día de la alianza

Es posible diferenciar en la alianza estudiada dos instancias en las cuales la autoridad, o la carencia de ella, tienen efectos sobre la coordinación. En primer lugar, se presentan los relacionados con la prestación de los servicios de diagnóstico que realiza Ayudas a la Clínica, y en segundo lugar se muestra cómo en esa historia de operación conjunta, la filial de la Clínica, Tecnología Diagnóstica y Ayudas, ha profundizado las alianzas sin que, en ocasiones, la autoridad hubiera posibilitado la coordinación en la operación.

La historia de la Clínica y de Ayudas se ha desarrollado a la par, con permanentes intersecciones. En los años cincuenta del siglo pasado surgieron ambas, con la peculiaridad de que los servicios de Ayudas se prestan desde sus inicios en las instalaciones de la Clínica. En los primeros años, los servicios que se ofrecían eran de imágenes y algunos tratamientos que se obtenían y se realizaban por medio de Rayos X. La demanda por estos servicios no era muy alta, y por política de la Clínica, ésta se comprometía a usar los servicios que ofrecían sus socios. Es así como la Clínica no contaba con todos los servicios de imágenes y los subcontrata con Ayudas, y los precios eran pactados por períodos o por negociación, según fuera el caso. No lo hacen en el mercado, sin embargo, el mercado es el referente para la definición de precios.

En los primeros años, cada firma funcionaba de manera bastante independiente. Los pacientes ambulatorios que solicitaban los servicios de Ayudas lo hacían de manera autónoma o posiblemente como sugerencia del médico tratante y los pacientes o sus familias cancelaban los valores facturados. En los casos de pacientes hospitalizados, la facturación por los servicios de Ayudas se enviaba a la caja de la

Clínica, la Clínica efectuaba el cobro y regularmente cancelaba a Ayudas lo que le correspondía. La Clínica cobraba un porcentaje. Tanto el monto del “peaje” como la frecuencia de los pagos se han modificado.

Con el tiempo y por los cambios en el entorno, la relación se ha entramado y la alianza se ha profundizado. Es así como los problemas que se relacionan con la autoridad en la alianza se observan en la oportunidad y en el compromiso de funcionarios de una u otra firma ante las solicitudes de los de la otra.

La oportunidad tiene que ver con la prioridad dada a las solicitudes de la Clínica, fueran éstas para pacientes hospitalizados o de urgencias en relación con los ambulatorios, a muchos de los cuales se les había asignado una cita. Las secretarías encargadas de la agenda, e incluso los técnicos, ambos grupos vinculados con Ayudas, priorizan la atención de los ambulatorios.

Las urgencias vitales no son el problema, pues éstas son evidentes. Aunque existan políticas para darles prioridad a las urgencias, no es fácil definir qué es una urgencia. Los encargados de Ayudas con frecuencia no se enteran de las solicitudes de la Clínica, y es así como las secretarías o los técnicos son quienes deciden qué es una urgencia. Sólo trascienden los problemas graves.

De otra parte, las enfermeras de la Clínica, quienes se ocupan de llevar y posteriormente de recoger a los pacientes en el servicio de Ayudas, lo hacen en el momento en que así lo consideran, lo cual genera tiempos muertos de utilización del servicio, congestión y riesgo, todo sin contar con lo que ello implica para la atención del paciente. Ambos casos muestran situaciones en las que la no existencia de autoridad sobre unos empleados, los que laboran en la intersección entre las dos firmas, genera dificultades de coordinación.

En el servicio de 24 horas de urgencias y prestado en el área de urgencias se presentan dificultades en relación con el compromiso. En los primeros años, Ayudas prestaba servicio de lunes a viernes, en el horario de 7:00 a.m. a 12 m y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m., y los sábados el servicio era de 8 a.m. a 12 m. Si bien la Clínica atendía urgencias, en ese momento no se consideraba necesario que Ayudas estuviera en servicio 365 días al año, las 24 horas. A partir de los setentas esta situación se fue modificando y las placas de diagnóstico eran necesarias para prestar el servicio de urgencia. Ante esta demanda, la Clínica presionó para contar con el servicio de Ayudas las 24 horas, sin embargo, sólo se prestaba el servicio con un técnico que realizaba los exámenes simples, que en su gran mayoría eran interpretados por el médico tratante; sólo en ocasiones, frente a casos complejos, y sin ningún compromiso formal, éste solicitaba el concepto del radiólogo.

Posteriormente se requirió que Ayudas prestara no sólo el servicio completo con interpretación o realización del examen si era necesario, sino que lo hiciera en el local de urgencias. Lo que pone a los técnicos, vinculados con Ayudas, a trabajar en el servicio de urgencias. Las dificultades con estos técnicos pueden calificarse de falta de compromiso. Durante los turnos, el técnico encargado se ocupa exclusivamente de desempeñar SU trabajo, es poco colaborador con los demás empleados de urgencias o de los pisos de la Clínica. Ayudas insiste que él está haciendo su trabajo, pero los directores de urgencias se quejan por que ellos no tienen “la camiseta puesta”.

Las relaciones entre Ayudas y Tecnología

A principios de los años setenta aparecieron dos tecnologías que revolucionaron el diagnóstico médico por imagen: la ecografía y la escanografía. Los equipos requeridos para este tipo de exámenes eran producidos por firmas multinacionales y los precios de estos equipos eran altos; adicionalmente, la importación, por la coyuntura económica del país, era onerosa. En ese contexto, un radiólogo formado en el exterior regresó al país y adquirió la participación de uno de los asociados fundadores de Ayudas.

Era claro que Ayudas no estaba o no se sentía en la capacidad económica de adquirir estos equipos, y por ello la Clínica creó Tecnología. Sin embargo, Ayudas contaba con el conocimiento especializado que se requería para la realización e interpretación de los exámenes. Por esto, la Clínica profundizó sus relaciones con Ayudas por intermedio de Tecnología.

Al buscar un espacio en la Clínica para situar el servicio de Tecnología Diagnóstica, por las necesidades desde la resistencia del edificio y por el requerimiento de blindaje para evitar la radiación —en el tomógrafo— y además para ofrecer todos los servicios de diagnóstico por imagen en un solo lugar, la Clínica optó por acondicionar unas oficinas de un edificio contiguo y abrir su acceso por el local de Ayudas.

A los médicos radiólogos les ofrecieron prestar el servicio de interpretación de dichos exámenes, pero se optó por un contrato entre las dos firmas por medio del cual Ayudas le prestaba el servicio de lectura a Tecnología. Tecnología contrató un ingeniero que se ocupara del servicio, pues la parte técnica era de gran complejidad, unos tecnólogos, quienes se capacitaron para la operación del escanógrafo, una secretaria y una persona de aseo. La facturación y la parte contable y lo administrativo lo realizaba la Clínica.

Dado que los exámenes de tomografía requerían de revelado, no así las ecografías, y que este proceso se realiza en un cuarto oscuro que implica el uso de químicos, la Clínica decidió contratar también con Ayudas esta actividad.

El escanógrafo, si bien el único en la ciudad, realizaba en promedio 12 exámenes entre lunes y viernes y 4 los sábados, pues no ofrecía el servicio de urgencias; adicionalmente, sólo se requería de la presencia del médico en caso de aplicación del contraste, y en los exámenes simples su presencia no era necesaria, por lo cual el pago por la interpretación era fácil de calcular y no implicó grandes cambios en la operación. El caso del ecógrafo era bastante distinto, pues requería que fuera el radiólogo quien realizara todos los exámenes, por lo cual fue necesario conseguir nuevos radiólogos para atender ambos servicios.

Un par de años después, el ingeniero salió de Tecnología, y no fue remplazado; la administración quedó en manos de funcionarios de la Clínica, quienes la ejercían a distancia y como otra de las actividades. Además de lo referenciado anteriormente, todo lo laboral, los abastecimientos, los mantenimientos eran administrados desde la Clínica.

Al cuestionar sobre el tema de la autoridad a dos personas vinculadas en esos años¹⁵ con Tecnología y a otra de Ayudas, esta última de nivel administrativo, sus respuestas fueron de descontento por la manera como se operaba en esos días. Doña Rosa, quien se desempeñaba en el aseo, dice que ella sentía que no era de ninguna parte y que los “doctores” –radiólogos y asociados de Ayudas– no la tenían en cuenta ni se preocupaban por su trabajo ni por ella. Para Cecilia, una técnica, era bueno porque se trabajaba muy relajado –tanto por el volumen como por el control que se ejercía sobre su desempeño– pero era difícil, pues con frecuencia no tenían materiales, y ante daños técnicos la respuesta era muy lenta, y no le era posible hablar con el jefe, que según ella era el presidente de la Clínica.

Sandra, quien trabaja para Ayudas, explicó que quienes dependían de Tecnología “se independizaban” y eran como “ruedas sueltas”; los problemas con ellos “los teníamos que llevar a la Clínica, y encontrar respuesta era difícil; además, era frecuente que “tuvieran que subir los doctores, pues a nosotros no nos atendían”.

¹⁵ En toda entrevista lo que conteste el entrevistado puede estar afectado por muchas causas. En este caso, por los años que han pasado, las respuestas pueden estar marcadas adicionalmente con este efecto.

La búsqueda de personal técnico, y con frecuencia para otros cargos, así como la selección y la poca inducción que se les brindaba, la realizaba Ayudas, pues los funcionarios de la Clínica no tenían el criterio, especialmente el técnico, para hacerlo.

La formación de técnicos en escanografía, para mediados de los años ochenta, era un cuello de botella, y no se encontraba los que requería para cubrir el servicio de Tecnología, y por tratarse de un servicio catalogado como de alto riesgo, estos técnicos tienen por ley cuatro semanas de vacaciones al año, las cuales deben ser en tiempo.

Ante esta dificultad, y por los roces entre los técnicos de ambas firmas, especialmente por el uso del servicio de revelado, y por el malestar ante las diferencias en los volúmenes de trabajo, entre otras razones, Ayudas le propuso a la Clínica contratar a todos los técnicos, capacitarlos a todos en escanografía y que todos rotaran por ese servicio; la Clínica aceptó, y con esto se centralizó la autoridad en relación con esa etapa del servicio.

Al poco tiempo era evidente que el trabajo de los digitadores de informes contratados por Tecnología era muy poco y, en cambio, el volumen de exámenes de Ayudas era muy grande. Inicialmente, el radiólogo le entregaba indistintamente a cualquiera de los transcripcionistas la grabación con la lectura; rápidamente se hizo evidente que no eran comparables los volúmenes de trabajo de unos y otros, y ante el descontento, se optó por que Ayudas contratara todos los digitadores y que Tecnología les cancelara lo correspondiente. Sin embargo, la secretaria que se ocupaba de recepción, facturación y cobro, así como la encargada del aseo y el de la mensajería, eran empleados de Tecnología.

Desde finales de los años ochenta empiezan a popularizarse las pólizas de salud y las medicinas prepagadas; con esto se inicia un proceso que hoy marca la gestión en los servicios de salud: la disminución o desaparición de personas particulares cancelando el valor de los servicios de salud y de la libertad de los usuarios para elegir el servicio que se ocuparían del cuidado de su salud y a su vez el fortalecimiento de EPS y de aseguradoras que ofrecen seguros complementarios, especialmente para los amparos que ofrece el Régimen Contributivo.

Inicialmente, tanto la Clínica con Tecnología como Ayudas se negaron a negociar, mas al cabo de aproximadamente dos años de ingresos que bajaban fue necesario aprender esta nueva manera de trabajar en las firmas prestadoras de servicios en el sector salud. Estos cambios implicaron para la Clínica la necesidad de

pactar con Ayudas unos precios por los servicios que ellos prestaban para poder negociar servicios como urgencias, hospitalización y cirugía. Y en los casos de los pacientes ambulatorios, Ayudas y Tecnología debieron presentar paquetes integrados de servicios para negociar con las EPS y con las otras empresas.

Establecer tarifas que fueran competitivas significaba conocer en detalle los costos del servicio, y esas relaciones entre Ayudas y Tecnología no contribuía con ese propósito. Los montos que se facturaban a Tecnología empezaron a generar preguntas a ambas partes. Cuánto cobrar por los servicios como los señalados y por otros, tales como el uso de la sala de espera, de los teléfonos, adicionalmente, los préstamos de material a Tecnología, la ropa para uso de los pacientes, entre muchos otros, empiezan a ser cuantificados. Ante tarifas impuestas por las EPS, la alternativa para generar utilidad era la de control de los gastos.

Por ello, y adicionalmente porque se requería que la facturación fuera no sólo oportuna sino también exacta, la Clínica optó por montar un área contable para Tecnología y nombrar un administrador, con el objetivo de mejorar el control, la eficiencia y la calidad de la información que se recibía sobre los resultados financieros.

Buscando establecer mecanismos de control, entre los administradores de Ayudas y de Tecnología acordaron coordinar los servicios de recepción de una parte, y así también los de caja, sin embargo, la persona que tenía a su cargo la caja era empleada de Tecnología y discriminaba entre los pacientes, es decir, daba prioridad a los de Tecnología.

Por la historia de relaciones entre las dos empresas y por problemas con la autoridad, así como por no poder aprovechar las ventajas como las economías por compras centralizadas, entre otras cosas, desde hace dos años se optó por contratar un gerente que se ocupara tanto de Ayudas como de Tecnología y que todas las personas estuvieran contratadas por Ayudas y tuvieran un mismo jefe. Ahora es sólo el jefe quien tiene dos jefes: de un lado, la Junta de Ayudas, y del otro, la de Tecnología ¿Será necesaria la centralización de la propiedad para lograr unificar la autoridad?

...

El caso estudiado no tiene las características para identificarlo como representativo de todo tipo de alianzas. En su calidad de caso y por no poder decirse que es típico, lo que desde él se observa para la autoridad y las limitaciones para el control puede hacer cuestionamientos a la gestión o servir de idea para la investigación.