

Teoría de la Dependencia de Recursos The Resource Dependence Theory



Material de Apoyo
Preparado por
Jean-Yves Simon
31-05-2006

JYS

Agenda

- Introducción / Antecedentes / Caso
- Definiciones
- Consideraciones Estratégicas
- Nociones de Poder
- Investigaciones:
 - Dominios de Acción Organizada
Thompson, J.D. (1967) Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978)
 - El Control Externo de las Organizaciones
Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978)
 - La perspectiva de dependencia de recursos
sobre las relaciones intercorporativas
Pfeffer, J. (1987)
- Crítica
- Integración
- Bibliografía

JYS



Introducción: Antecedentes

- Llamado también “Modelo de Economía Política” (Zald, Mayer N. 1970)

JYS

3

Introducción: Antecedentes

Marco de Referencia = Los Sistemas Abiertos:

- No se puede entender la estructura o comportamiento de una organización sin entender el contexto en el cual opera.
- Las organizaciones no son autosuficientes, deben tener intercambios con su entorno para asegurar su supervivencia
- La necesidad de estos intercambios crea la dependencia de la organizaciones de unidades externas

JYS

4

Caso (Pfeffer and Salancik, 1978)

- En una pequeña ciudad del interior hay solamente un vendedor de un producto perecedero y un comprador, "A".
- El comprador requiere de 100 unidades del producto cada 2 días, con una probabilidad de necesitar 100 unidades cualquier día de 0,5.
- El suplidor tiene una probabilidad de 0,9 de tener 100 unidades disponibles cualquier día.
- La probabilidad que el comprador A sea en capacidad de obtener los productos que requiere es, entonces, de 0,9 debido a su dependencia del proveedor.

JYS

5

Caso (Pfeffer and Salancik, 1978)

- Un día, un nuevo comprador, el comprador "B", llega a la ciudad.
- B también requiere, en promedio, de 100 unidades cada 2 días, con necesidades que varían aleatoriamente.
- La probabilidad de que el comprador A obtenga lo que quiere varía ahora según si A se acerca al suplidor un día diferente al de B, o si es el mismo día, si llega antes de B.
- La probabilidad de que A obtenga lo que requiere es ahora de 0,675
($=0,9*0,5*0,5+0,9*0,5$).

JYS

6

Caso (Pfeffer and Salancik, 1978)

- Esta mayor incertidumbre preocupa a A quién decide encontrar una nueva fuente de suministro para el producto.
- A su vez el primer proveedor nota que sus ventas han bajado desde el momento en el cuál tenía 2 compradores, A y B, y que la probabilidad de no vender el producto en un día era de 0,25. ($= 0,5 \cdot 0,5$)
- Ahora que solo vende a B, hay una probabilidad de 0,5 de no vender el producto.

JYS

7

Caso (Pfeffer and Salancik, 1978)

- El proveedor, entonces, decide reducir la cantidad de productos que ofrece.
- Así, si B no aparece un día dado, no tendrá tanto inventario afuera.
- Esta decisión, a su vez, reduce la probabilidad para B de obtener lo que puede requerir un día dado.
- Es posible que, tal vez, el comprador y el vendedor lleguen a algún tipo de arreglo para coordinar sus actividades, es decir, hacer que sus comportamientos sea más interdependientes.

JYS

8

Caso (Pfeffer and Salancik, 1978)

- La **interdependencia** varía con la disponibilidad de los recursos en relación con su demanda
- La **interdependencia** caracteriza organizaciones que tienen transacciones dentro del mismo entorno, que están interconectados por el flujo de transacciones
- La **interdependencia** crea problemas de incertidumbre para las organizaciones
- Esta incertidumbre se debe a la falta de coordinación entre los actores sociales

JYS

9

Definición (Pfeffer and Salancik, 1978)

Para que exista dependencia de los recursos, debe haber un actor que suple a otro con un recurso que cumple con por lo menos 1 de las siguientes características:

- **Concentración** (transacciones hechas por pocas organizaciones)
- **Control** (posesión, acceso, uso, capacidad de fijar las reglas)
- **No-movilidad** (cambiar de proveedor)
- **No-sustituible** (no hay sustituto)
- **Esencial** (la organización no puede funcionar sin el producto)

JYS

10

Introducción

- Con el enfoque de la TDR:
 - Las organizaciones dependen de sus clientes y suplidores
 - Las organizaciones no son pasivas sino activas en la determinación de su destino
 - Los gerentes analizan el entorno (amenazas y oportunidades) para obtener convenios favorables y evitar dependencias costosas
 - Escoger los socios adecuados y los términos del intercambio pueden ser determinado por la organización y por sus gerentes

JYS

11

Consideraciones Estratégicas (Pfeffer and Salancik, 1978)

- Para la TDR, la intensidad de la competencia de un mercado es un factor muy relevante del entorno.
 - La habilidad para responder a las exigencias de proveedores de insumos claves es critica en mercado altamente competidos con alta demanda de insumos limitados.

JYS

12

Análisis Competitivo de la Industria Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



13

Poder

(R.A. Dahl. "The Concept of Power". Behavioral Science 2 (1957): 210-15)

Con el enfoque de la teoría de la dependencia de los recursos, hay un concepto clave que es el de **poder**.

Definición:

El poder es la capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, es la capacidad de una persona para influir de la manera deseada en la conducta de otro

JYS

14

Poder (Pfeffer and Salancik, 1978)

- Para que la dependencia entre 2 organizaciones crea poder para una organización sobre la otra, debe haber una relación de intercambio asimétrica
- Cuando es el caso, el poder se acumula para la organización menos dependiente de la otra
- Este poder puede ser utilizado para influenciar o constreñir el comportamiento de la organización más dependiente

JYS

15

El Control Externo de las Organizaciones Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978)



La Gerencia debe enfrentarse con el problema de lidiar con:

- Diversidad
- Criterios Inconsistentes
- Exigencias Competitivas
- Criterios de evaluación de los resultados de la Organización

JY

10

Influencia de los Stakeholders (dolientes, grupo de interés)

RECORDATORIO



JYS

17

El Control Externo de las Organizaciones Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978)

EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN

≠

EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

**Referencia Externa
Cumplimiento de Metas**
(sobrevivir)

**Medición Interna
Uso de Insumos**

Stakeholders Externos

- Fijan las Metas
- Deciden quien es importante de los stakeholders internos
- Conforman coaliciones o grupos de interés

Dependencia

>
Poder
<

Stakeholders Internos

- Compiten por el control de la organización
- Conforman coaliciones o grupos de interés

El rol de la Gerencia es manejar las coaliciones

18

El Control Externo de las Organizaciones **Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978)**

Factores críticos que determinan la dependencia de una Organización de otra:

- La importancia del recurso para seguir con las operaciones y para la supervivencia
- La discrecionalidad de un grupo de interés para la asignación y utilización de los recursos
- La existencia de alternativas

JYS

19

El Control Externo de las Organizaciones **Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1978)**

El Tamaño sí importa, las grandes organizaciones:

- Controlan una mayor cantidad de recursos internos (incluyendo staff administrativo) que facilita la adaptación a cambios ambientales a través de la reestructuración
- Tienen recursos excedentarios que brindan la flexibilidad de experimentar nuevas estrategias y reducir el riesgo de llevar a cabo cambios.
- Pueden alterar su entorno porque tienen suficientes recursos y escala
- Tienen una mayor capacidad de desarrollar respuestas administrativas a presiones del entorno que las organizaciones pequeñas.

JYS

20

La perspectiva de dependencia de recursos sobre las relaciones intercorporativas Pfeffer, J. (1987)



Postulados de la perspectiva de dependencia de recursos:

- **La unidad de análisis es la organización**
- **Las organizaciones no son autónomas** sino constreñidas por una red de interdependencias con otras organizaciones
- La interdependencia + la incertidumbre de las acciones de estas otras organizaciones

>> supervivencia y éxito inciertos

- **Las organizaciones actúan para administrar las interdependencias externas**, estas acciones no son totalmente exitosas y llevan a nuevos patrones de dependencia e interdependencia
- **Estos patrones de interdependencia producen relaciones de poder interorganizacional que afecta el comportamiento de las organizaciones**

JYS

21

La perspectiva de dependencia de recursos sobre las relaciones intercorporativas. Pfeffer, J. (1987)



El enfoque de la dependencia de recursos puede ser utilizado para analizar:

- ◆ Fusiones y absorciones
- ◆ Joint-Venture
- ◆ Composición de Juntas Directivas

JYS

22

La perspectiva de dependencia de recursos sobre las relaciones intercorporativas
Pfeffer, J. (1987)

- El enfoque de la dependencia de recursos no excluye, pero no requiere que exista un plan consciente, coordinado, previsorio de acción.
- Es posible que haya dos niveles de acción para las organizaciones:
 - Un interés egoísta y de corto plazo (ver el dilema del prisionero mas adelante)
 - Una tendencia hacia la cooperación y la asociación

JYS

23

El Argumento Central de la TDR

- Las Organizaciones reaccionan a las demandas ejercidas por factores externos u otras organizaciones sobre los recursos de los cuales son dependientes
- Las Organizaciones trataran de reducir su dependencia cuando sea posible

JYS

24

Que puede hacer una Organización?

Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (5th edition), Prentice Hall.

Puntos a Considerar:

- Cual es el costo de aceptar nuevas exigencias por los recursos requeridos?
- Cuales son los costos de abandonar el uso de los recursos?
- Que relación tienen las nuevas exigencias con otras exigencias por otros recursos de los cuales depende también la Organización?

JYS

25

Que puede hacer una Organización?

2 Estrategias: "Buffering" o "Bridging"

"Buffering":

- Meta: mejorar la tolerancia a recortes externos del recurso
- Mejorar la precisión en los pedidos
- Incrementar los niveles de Inventario
- Ajustar el WorkFlow para reducir las variaciones en los requerimientos
- Prever necesidad futuras del recurso
- Ajustar la escala de la Producción

"Bridging"

- Meta: Reducir las probabilidades de escasez
- Reforzar los lazos con los proveedores
 - Negociaciones que mejoran el entendimiento mutuo
 - Contratos
 - Incorporación de los proveedores en la toma de decisión
 - Creación de Joint-Venture
 - Fusión
 - Asociaciones
- Lobby frente al Gobierno para asegurar la disponibilidad de los recursos

Punto Final

- La TDR tiene puntos en común con el Enfoque de los Costos de Transacción por el papel fundamental que desempeña la Gerencia, siempre animada por un comportamiento racional.
- La TDR tiene puntos en común con la Teoría Institucional por la observación constante de lo que hacen las demás Organizaciones y los comportamientos de Imitación.

JYS

27

Integración: el Enfoque de Costos de Transacción y la Teoría de la Dependencia de Recursos

COSTOS DE TRANSACCIÓN	DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS
Los límites de la Organización son claros, definidos por contratos	Los límites de la Organización no están claros, si interactúa con la organización es parte de ella
Porque adquirir otra organización: Porque necesita activos	Porque depende de ella porque posee un activo específico que necesita
Objetivo: reducir los costos de transacción	Reducir la dependencia
Evaluación a niveles bajos de la organización	Decisión estratégica
Se puede vender los activos y cerrar la empresa	Se puede querer hacer adquisiciones con $VPN < 0$ por razones de supervivencia
VPN es importante	La supervivencia es importante
Maximizar el retorno	Satisfacer a los accionistas, no más
Conjunto de contratos	Conjunto de comportamientos

JY

Crítica a la TDR

- Esta teoría tiene un nivel de análisis muy restringido, limitado a la relación inter-compañías

JYS

29

Bibliografía

- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. 1978. In The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York: Harper & Row.
- Thompson, J. D. 1967. Domains of organized action. In Organizations in action: Social science bases of administrative theory, pp. 25-38.
- Pfeffer, J. 1987. A resource dependence perspective on intercorporate relations. In M.S. Mizuchi & M. Schwartz (eds.), Intercorporate relations: The structural analysis of business, pp. 22- 25. New York: Cambridge University Press.
- Ingram, P., & Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. Academy of Management Journal, 38: 1466-1483.
- Finkelstein, S. 1997. Interindustry merger patterns and resource dependence: A replication and extension of Pfeffer (1972). Strategic Management Journal, 18: 787-811.
- Johnson, J.L., & Daily, C.M. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. Journal of Management, 22(3): 409-439.
- Baron, J.N., Dobbin, F., & Jennings, P.D. 1986. War and Peace: The evolution of modern personal administration in U.S. industry." American Journal of Sociology, 92: 350-83.
- Baron, J.N., Mittman, B.S., Newman, A.E. 1991. Targets of opportunity: Organizational and environmental determinants of gender integration within the California civil service, 1979-1985." American Journal of Sociology, 96: 1362-1401.

JYS

30

Anexo: The Hold-Up Problem

Referencia: Paul Milgram & John Roberts.
Economics, Organization & Management.
1992. Prentice-Hall Inc.

JYS

The Hold-Up Problem

Se refiere al problema general de negocios donde:

- Cada parte está preocupada por ser forzada a aceptar condiciones desventajosas en el futuro, luego de haber realizado una inversión no recuperable (sepultada), o
- Se preocupa porque su inversión puede devaluarse por las acciones de otros.

JYS

The Hold-Up Problem

- La parte que está obligada de aceptar un empeoramiento de las condiciones de la relación, una vez que ha hecho una inversión no recuperable, se considera “atrapada” (held-up).
- El Hold-Up problem es un ejemplo de ***oportunismo postcontractual***
- Sucede porque los contratos son incompletos e imperfectamente especificados. Lo que permite que unas partes del contrato pueden explotar “lagunas” para obtener ventajas sobre otras partes.

JYS

33

The Hold-Up Problem: Ejemplo Numérico

- 2 empresas: A y B
- Deciden aprovechar juntas una oportunidad de negocio (joint-venture)
- Cada una debe invertir en un activo totalmente inútil fuera del negocio (activos coespecializados)
- Monto de la inversión para cada empresa: 2
- Retorno total bruto de la inversión: 8
- Beneficio total neto: $8 - (2 \times 2) = 4$

JYS

34

The Hold-Up Problem: Ejemplo Numérico

- El reparto del beneficio neto total entre las 2 empresas puede estar afectado por acciones costosas que cada empresa podría emprender
- 2 acciones posibles: “Agarrar” (costo=3) y “No Agarrar”.
- Si ninguna agarra, el beneficio neto se reparte por partes iguales (2 c/u)
- Si ambas agarran, cada empresa tiene una pérdida de 1
- Si solo una agarra, obtiene todos los beneficios ($8-2-3=3$) y la otra pierde 2

JYS

35

The Hold-Up Problem: Ejemplo Numérico

		EMPRESA A	
		AGARRA	NO AGARRA
EMPRESA B	AGARRA	-1 , -1	-2 , 3
	NO AGARRA	3 , -2	2 , 2

JYS

36

The Hold-Up Problem: Análisis Numérico

		EMPRESA A	
		AGARRA	NO AGARRA
EMPRESA B	AGARRA	-1, -1	-2, 3
	NO AGARRA	3, -2	2, 2

Si las empresas pudieran contratar en relación con el agarrar, pondría una cláusula para que nunca suceda.

Consideremos la decisión que enfrenta A, dado que ya se hizo la inversión. B debería tomar su decisión al mismo momento. Su decisión no está afectada por la de A.

Supongamos que A piensa que B no va a agarrar. Las opciones de A son: Agarrar y ganar 3 o no agarrar y ganar 2. Si A actúa egoístamente agarrará.

Supongamos que A piensa que B sí va a agarrar. Si A decide agarrar tendrá -1 y si decide no hacerlo tendrá -2. Otra vez, es del mejor interés de A agarrar. Cualquiera sea la decisión de B que asuma A, siempre seguirá sus intereses propios y agarrará.

El mismo análisis se puede hacer desde el punto de vista de B.

En conclusión, A y B siempre obtendrán -1 del negocio si se asume que tendrán una actitud oportunista.

The Hold-Up Problem: Conclusión

- Se podría pensar que la mera moralidad y ética en los negocios permite evitar el problema. Probablemente esto ocurra en algunos casos.
- El problema es que lo que es justo y honesto no es muy obvio dentro de la complejidad del mundo real. A menudo la gente siente que lo que favorece sus propios intereses es, por definición, justo y honesto.
- Por otro lado, es muy arriesgado contar que los demás van a actuar consistentemente en contra de sus intereses egoístas a menos que haya un marco contractual eficaz

JYS

The Hold-Up Problem: Conclusión

- El Hold-Up Problem es una forma del Dilema de los Prisioneros
- La diferencia reside en que si las firmas pueden reconocer los resultados que obtendrán después de invertir, no participarán en el negocio

JYS

39

Anexo: El Dilema del Prisionero

JYS

Competencia frente a colusión: El dilema del prisionero

- A pesar de lo atractivo que resulta cooperar desde el punto de vista de las empresas, esta colaboración es extraordinariamente difícil de mantener.
- Un ejemplo clásico en la teoría de juegos, llamado dilema del prisionero, ilustra el problema al que se enfrentan las empresas oligopolísticas que deciden cooperar.
- Las empresas una vez suponen que la otra va a colaborar tiene claros incentivos a engañar (incumpliendo los acuerdos obtienen siempre mayores beneficios). Esto hace que los acuerdos colusivos sean altamente inestables.

41

El dilema del prisionero

- Dos prisioneros han sido acusados de haber cometido un delito.
- Se encuentran en celdas separadas y no pueden comunicarse.
- A cada uno se le pide que confiese su delito.
- Si confiesan ambos, cada uno es condenado a 5 años de cárcel.
- Si no confiesa ninguno de los dos, la pena es de 2 años de cárcel para cada uno.
- Si confiesa uno y el otro no, el que confiesa 1 año de cárcel y el otro es condenado a una pena de 10 años.

42

La matriz de pagos correspondiente al dilema del prisionero

		<i>Prisionero B</i>	
		Confesar	No confesar
<i>Prisionero A</i>	Confesar	-5, -5	-1, -10
	No confesar	-10, -1	-2, -2

¿Qué haría? ¿Confesaría?

JYS

43