

Cómo evitar actitudes parasitarias en las alianzas multiparte

Cuando muchas empresas u organizaciones colaboran en un proyecto de innovación, suele haber alguien que arrima menos el hombro. Massimo Maoret, Fabio Fonti y Robert Whitbread analizan cómo aumentar su implicación.



25 de enero de 2018

Como suele decirse, "uno llega más rápido, dos llegan más lejos". Los estudios sobre la colaboración y el trabajo en equipo muestran las numerosas ventajas de unir fuerzas para resolver problemas y aprender. Por eso no sorprende que cada vez surjan más **alianzas multiparte**, que pueden integrar a empresas, universidades, centros de investigación y organismos públicos.

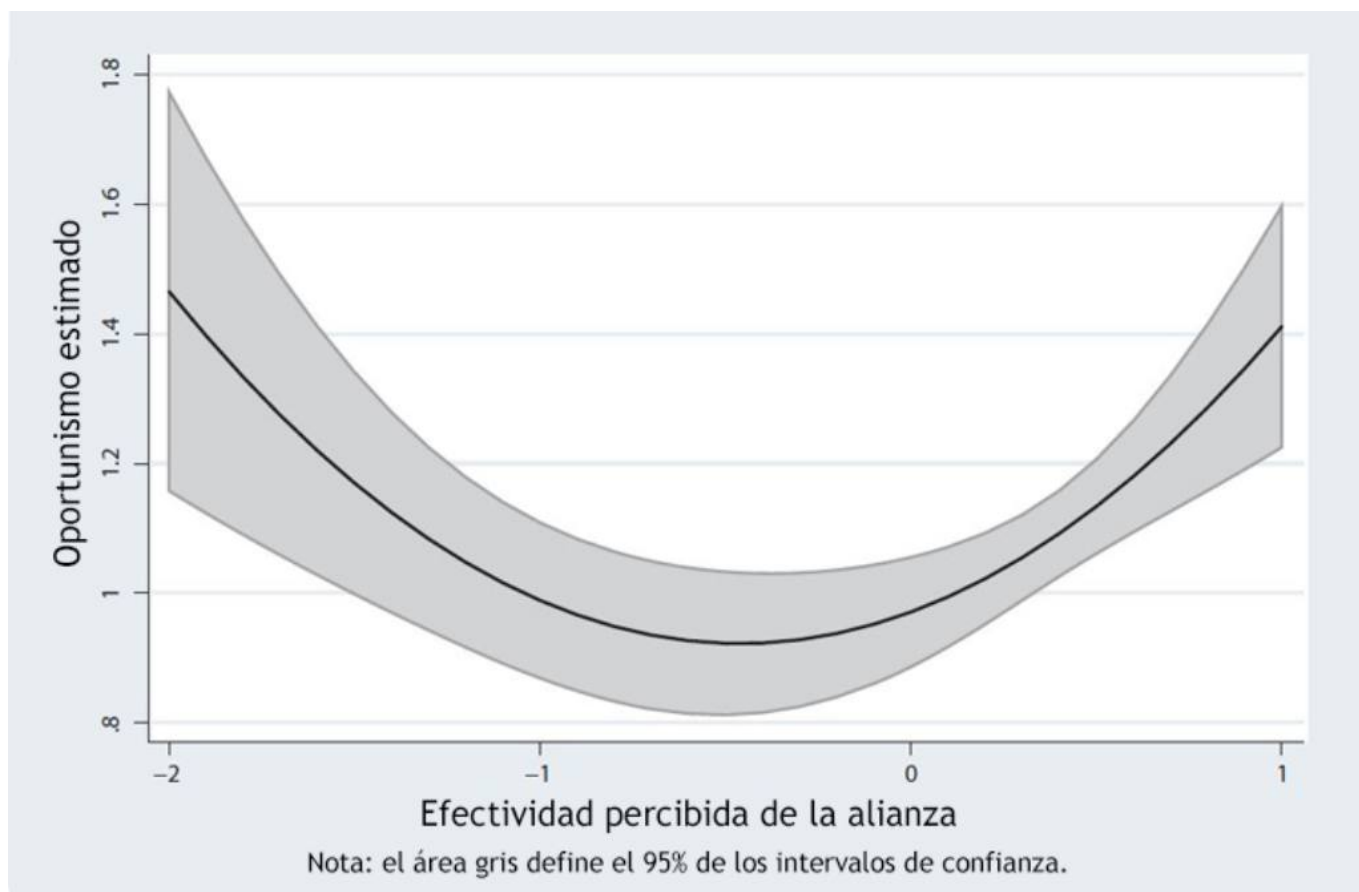
La colaboración se considera una habilidad tan importante que la mayoría la empezamos a desarrollar en los trabajos en equipo del colegio. Y un recuerdo habitual de esos proyectos es el de alguien que no arrimaba el hombro y se aprovechaba del trabajo de los demás.

No solo sucede en la escuela, como apuntan el profesor del IESE [Massimo Maoret](#), **Fabio Fonti** y **Robert Whitbread**. La existencia de aprovechados es uno de los grandes inconvenientes de las alianzas que implican a empresas y otras organizaciones.

La posibilidad de que el **compromiso** de una parte fomente la inacción de otra o que alguna de las partes se beneficie del resultado sin merecerlo puede minar la **efectividad** y la **moral** de una alianza.

¿Qué lleva a algunos a relajarse?

Los autores comprobaron que la **percepción** que tenían las diferentes partes de un consorcio de investigación tecnológica sobre la efectividad de esa alianza jugaba un papel determinante en su nivel de compromiso. Así, la actitud parasitaria prevalecía cuando estimaban que la alianza era muy o nada efectiva. En cambio, el esfuerzo de las partes aumentaba cuando las expectativas se situaban en un terreno intermedio (ver gráfico).



La mayor parte de la literatura sobre cómo evitar que unos se aprovechen del esfuerzo de otros en las alianzas se centra en cómo diseñarlas para impedir esas actitudes parasitarias. Sin embargo, Maoret, Fonti y Whitbread analizan cómo y por qué aparece el problema una vez constituida la alianza, y qué se puede hacer.

Cuando la alianza funciona muy bien y alguna de las partes levanta el pie del acelerador, la respuesta podría ser **transmitir una visión menos optimista** para fomentar un mayor esfuerzo.

En cambio, cuando se percibe que la alianza no va nada bien, tal vez convenga **desmantelar la alianza** antes de entrar en caída libre, ya que los malos resultados y las actitudes parasitarias pueden retroalimentarse.

Otro detalle que debería tenerse en cuenta es que las partes parecen calcular hasta qué punto deben comprometerse con la alianza en función de lo que hacen otras organizaciones similares (ya sean empresas o universidades).

En resumidas cuentas, si comprenden mejor las causas por las que las partes de una alianza

se dejan ir, quienes la dirigen pueden alentarles a comprometerse más en el **esfuerzo conjunto**. Una de las pocas herramientas de que disponen para minimizar el problema es jugar con las percepciones, sobre todo en aquellas alianzas en las que los incentivos a la rentabilidad o la productividad son bajos.

Sobre la investigación

Los autores analizaron datos de un consorcio tecnológico integrado por 40 miembros, entre ellos universidades, empresas y organismos públicos, con el objetivo de innovar en la tecnología de las fresadoras. Para ello, realizaron entrevistas abiertas a los miembros del consorcio, además de entregarles una encuesta estructurada de 60 minutos. También recabaron información a partir de dos diseños experimentales, para los cuales seleccionaron a 879 participantes a través del Mechanical Turk de Amazon.

La investigación de Massimo Maoret ha contado con el apoyo financiero de una beca Marie Curie de la Comisión Europea (FP7-PEOPLE-2013-CIG-631800).

www.iese.edu/es/insight