

LD7-01 Adquiriendo el conocimiento de los competidores

3 de enero de 2007

Estimados suscriptores:

Los ejecutivos que trabajan para organizaciones en ambientes competitivos tienen el reto de desarrollar mejoras e introducir innovaciones. Para ello pueden recurrir a sus propias ideas o adoptar las ideas prometedoras de otras personas. En este segundo caso, pueden existir motivaciones contradictorias que afectan la posible adopción de conocimiento.

EL artículo "Tainted Knowledge vs. Tempting Knowledge: People Avoid Knowledge from Internal Rivals and Seek Knowledge from External Rivals" por Tanya Menon, Leigh Thompson y Hoon-Seok Choi publicado recientemente en Management Science aborda esa situación y reporta las diferentes reacciones al hecho de que el conocimiento provenga de empleados de la misma organización (rivales internos) o empleados de otras organizaciones (rivales externos).

Aunque los miembros de un grupo (los empleados de una organización) tienen incentivos para cooperar, en general ellos perciben que adoptar las ideas de otros miembros del grupo es en demérito de la carrera interna de quien adopta la idea (y mejora el estatus de quien origina la idea). Por lo tanto, aunque el conocimiento sea valioso para la organización, los ejecutivos tienden a sub-valorar ese conocimiento y a no usarlo. Esta aseveración es resultado de experimentos realizados por los autores.

En contraste, cuando las buenas ideas son las de un competidor externo, se percibe como un acto valioso "robarle las ideas", "hacer benchmarking" o "estar atento a la competencia" y por lo tanto los ejecutivos tienden a invertir recursos en adquirir ese conocimiento de los competidores. Aún cuando conocimiento similar pueda estar disponible dentro de la propia organización.

Finalmente, los autores observaron que cuando la adquisición de conocimiento de competidores internos puede contribuir a la auto-afirmación del ejecutivo, la resistencia a la adopción disminuye.

El artículo provee una interesante (y triste) faceta de las relaciones entre ejecutivos de organizaciones que siguen el modo de toma de decisiones tradicional en la que se toman decisiones mediante una competencia de argumentos y personas. El modelo es el de "el ganador se lleva todo", especialmente el prestigio y el poder.

Utilizar el análisis de decisiones en las organizaciones cambia el paradigma de colaboración y toma de decisiones, favoreciendo la colaboración y la integración lógica de aportaciones de muchas personas. La decisión es de todos los que pueden hacerla mejor.

Les anexo la referencia completa del artículo y el resumen.

Gracias por su atención a estos envíos de Análisis de Decisiones y espero que les sean de utilidad en el ámbito personal y profesional.

¡Mis mejores deseos para el 2007!

Roberto Ley Borrás

La referencia completa del artículo es:

Tanya Menon, Leigh Thompson, Hoon-Seok Choi

Tainted Knowledge vs. Tempting Knowledge: People Avoid Knowledge from Internal Rivals and Seek Knowledge from External Rivals

Management Science. Vol. 52, No. 8, August 2006, pp. 1129–1144

#### Abstract

We compare how people react to good ideas authored by internal rivals (employees at the same organization) versus external rivals (employees at a competitor organization). We hypothesize that internal and external rivals evoke contrasting kinds of threats. Specifically, using knowledge from an internal rival is difficult because it threatens the self and its competence: It is tantamount to being a “follower” and losing status relative to a direct competitor. By contrast, external rivals pose a lower threat to personal status, so people are more willing to use their knowledge. We conducted three studies. Study 1 showed that internal and external rivalry involved opposite relationships between threat and knowledge valuation: The more threat internal rivals provoked, the more people avoided their knowledge, whereas the more threat external rivals provoked, the more people pursued their knowledge. Study 2 explored the types of threat that insiders and outsiders evoked. In particular, people assumed that they would lose more personal status if they used an internal rival’s knowledge and, therefore, reduced their valuation of that knowledge. Finally, Study 3 found that self-affirmation attenuated these patterns. We suggest that the threats and opportunities for affirmation facing the self dictate how people respond to rivals and, ultimately, their willingness to value new ideas.

---

La *Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones* tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de las tendencias y aplicaciones del análisis de decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org/>

Si desea suscribirse a este servicio envíe un mensaje a ListaDecision(at) decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y proporcione su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. Este servicio es sin costo para los suscriptores. D.R. ©2007 sobre los comentarios por Roberto Ley Borrás.