

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DEL ESTERO
República Argentina

NUEVAS PROPUESTAS

ISBN 2683-8044
91 PÁGINAS - AÑO XLIV - VOLUMEN NRO. 64
EDICIONES UCSE 2025
Revista incluida en Catálogo Latindex v1.0

3. Hacia un análisis genealógico de la noción de “coopetencia”

Towards a genealogical analysis of the notion of 'coopetition'

Fernando Francisco Mas

Universidad del Aconcagua; Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina
fernandomas@hotmail.com

Resumen

El artículo analiza la configuración histórica y conceptual de la noción de “coopetencia” en el campo del management estratégico. Se adopta un enfoque cualitativo basado en la genealogía de saberes propuesta por Michel Foucault, con el propósito de examinar cómo la teoría de los juegos fue reconfigurada en el discurso managerial contemporáneo. Los resultados evidencian que la coopetencia se presenta como una racionalidad híbrida que combina la cooperación y la competencia, pero lo hace subordinando la primera a los fines estratégicos de la segunda. De esta manera, la cooperación se convierte en un instrumento funcional a la competitividad y a la gestión de la conducta organizacional. Se concluye que la coopetencia no resuelve la paradoja entre colaborar y competir, sino que la institucionaliza como principio estructural del management contemporáneo, modelando subjetividades orientadas a la eficacia, la flexibilidad y el rendimiento dentro de una lógica empresarial que mantiene la primacía de la competencia.

Palabras clave: Coopetencia; Management estratégico; Genealogía; Subjetividad.

Abstract

The article analyzes the historical and conceptual configuration of the notion of coopetition in the field of strategic management. A qualitative approach based on Michel Foucault's genealogy of knowledge is adopted to examine how game theory was reconfigured in contemporary managerial discourse. The results show that coopetition is presented as a hybrid rationality that combines cooperation and competition but does so by subordinating the former to the strategic ends of the latter. In this way, cooperation becomes a functional instrument for competitiveness and the management of organizational behavior. It is concluded that coopetition does not resolve the paradox between collaboration and competition but rather institutionalizes it as a structural principle of contemporary

management, shaping subjectivities oriented toward efficiency, flexibility, and performance within a business logic that maintains the primacy of competition.

Keywords: Coopetition; Strategic management; Genealogy; Subjectivity.

Introducción

La relación entre cooperación y competencia constituye una paradoja persistente en el campo del management estratégico contemporáneo. Bajo la apariencia de categorías opuestas y excluyentes, ambas han coexistido, se han tensionado y, al mismo tiempo, se han nutrido mutuamente en el desarrollo de teorías y prácticas empresariales durante las últimas décadas. Esta tensión no es menor: en ella se juega una forma particular de concebir la vida económica y social, donde la cooperación aparece subordinada y como condición de posibilidad de la competencia, y la competencia, a su vez, como motor de innovación y eficiencia. La pregunta que orienta este trabajo es, precisamente: ¿cómo se ha configurado históricamente la dinámica entre cooperación y competencia en el saber del management estratégico, y de qué manera se manifiesta en términos de una guía ética (*ethos*) de la conducta de los sujetos?

La elección de este tema responde a la necesidad de problematizar uno de los conceptos más influyentes y, a la vez, más ambiguos del pensamiento gerencial reciente: la coopetencia. Lejos de constituir una mera herramienta técnica, este dispositivo teórico condensa un entramado de saberes y racionalidades que han orientado la práctica empresarial desde fines del siglo XX. Revisar su genealogía implica, por tanto, interrogar no solo las condiciones de posibilidad de su surgimiento, sino también las formas de subjetivación que tales saberes han contribuido a consolidar mediante la constitución de un *ethos* que incide directamente en la orientación de la conducta del sujeto contemporáneo.

El problema que guía esta investigación se centra, entonces, en comprender la dinámica de cooperación y competencia que caracteriza al saber del management estratégico contemporáneo. Este saber, que ha evolucionado notablemente en las últimas décadas, articula influencias teóricas provenientes de la economía —en particular, de la teoría de los juegos— y las adapta a los desafíos específicos de la gestión empresarial. El concepto de coopetencia es prueba de esta evolución, pues representa intentos de reconciliar principios aparentemente opuestos dentro del sistema productivo y del mercado: la competencia, que impulsa la innovación, y la cooperación, que optimiza recursos y genera valor compartido.

El alcance de este artículo se sitúa en el análisis conceptual de la noción de coopetencia dentro del management estratégico y en la exploración de las reinterpretaciones que, desde la microeconomía liberal del siglo XX, se incorporaron al discurso gerencial contemporáneo, con el propósito de examinar su impacto ético en las subjetividades actuales. En esta línea, el objetivo general es comprender

cómo se manifiesta la dinámica entre cooperación y competencia en las teorías del management estratégico, a través de tres ejes específicos: el origen de la teoría de los juegos; la explicación del concepto de coopetencia; el análisis de las reformulaciones históricas del management en diálogo con la microeconomía y la teoría de los juegos; y la exploración de las formas de divulgación ética vinculadas al despliegue de una racionalidad empresarial híbrida.

El supuesto de partida es que la genealogía de estos saberes revela un doble movimiento: por un lado, la apropiación y relectura de matrices (micro)económicas —en particular, la teoría de los juegos de Von Neumann, Morgenstern y Nash— dentro del campo del management; y, por otro, la capacidad de figuras como Nalebuff y Brandenburger para traducir y popularizar dichas teorías en fórmulas manageriales estratégicas que, bajo la retórica del ganar–ganar, modelaron nuevas formas de concebir la empresa, el mercado y la sociedad, influyendo a su vez en la configuración de la subjetividad y en la orientación de la conducta individual.

Metodológicamente, el estudio adopta una estrategia cualitativa basada en la genealogía de saberes. En lugar de un análisis clásico del discurso, se propone aquí una perspectiva sociológica e histórica que busca desenterrar, al modo foucaultiano, los procesos mediante los cuales ciertas nociones pasadas se naturalizan en el presente como valores “normales” del management. Esta mirada permite no solo identificar las condiciones de emergencia de los conceptos, sino también repensar críticamente sus implicancias actuales en el gobierno o conducción de la conducta.

Es decir, el análisis genealógico resulta clave para comprender cómo se han configurado históricamente la racionalidad managerial contemporánea. La genealogía, siguiendo a Foucault, no se limita a rastrear el origen de las ideas, sino que examina cómo ciertas prácticas y discursos se naturalizan en el presente, revelando las relaciones de poder que las sustentan. Aplicado al management estratégico, este enfoque permite indagar cómo conceptos como el de coopetencia —hoy naturalizado— emergieron de contextos históricos específicos vinculados al desarrollo del régimen de producción y a la evolución de las teorías económicas.

En este sentido, el aporte del artículo es doble: por un lado, ofrecer una reconstrucción genealógica que ilumine los cruces entre cooperación y competencia como ejes constitutivos del saber estratégico; y, por otro, evidenciar la dimensión ética de estos conceptos, mostrando cómo categorías aparentemente técnicas han funcionado como tecnologías de gobierno en la organización de la vida económica, empresarial y social.

La Teoría de los Juegos: de la matemática, pasando por la economía, al management

La teoría de los juegos fue introducida, a mediados de la década del cuarenta, por el matemático John von Neumann y el economista Oskar Morgenstern en *Theory of Games and Economic Behavior* (1944). Este enfoque matemático de la teoría de los

juegos representó un cambio paradigmático en la forma de analizar las decisiones económicas: mientras la economía clásica concebía a los actores como individuos aislados que buscaban maximizar su utilidad, la teoría de los juegos demostró que las decisiones individuales están intrínsecamente ligadas a las elecciones de los demás. En otras palabras, no se trata de decisiones independientes, sino de decisiones estratégicas que dependen de las posibles reacciones de otros actores dentro de un sistema de interdependencia. De esta manera, Von Neumann y Morgenstern establecieron el marco matemático contemporáneo para estudiar los fenómenos económicos y sociales a través de la modelización de las interacciones estratégicas (Von Neumann & Morgenstern, 1944).

Ahora bien, esta teoría fue reformulada y complejizada posteriormente por el matemático estadounidense John Nash en la década de 1950 mediante el llamado “equilibrio de Nash”. Este equilibrio describe una situación en la cual ningún jugador puede mejorar su posición si los demás mantienen sus estrategias. En términos prácticos, cada participante adopta la mejor estrategia posible dadas las decisiones de los otros, de modo que no tiene incentivos para cambiar unilateralmente su comportamiento (Nash, 1951). Este modelo ha resultado especialmente útil para analizar mercados oligopólicos, donde unas pocas empresas dominan y sus decisiones están profundamente interrelacionadas. Por ejemplo, en la industria de las aerolíneas, las decisiones sobre precios, rutas o capacidad dependen de las estrategias anticipadas de los competidores. Si todas las empresas eligen estrategias que maximizan sus beneficios sin desestabilizar el mercado, se alcanza un equilibrio de Nash.

El equilibrio de Nash (1950; 1953) permitió comprender que no todos los juegos implican ganadores y perdedores —como en los juegos de suma cero—, sino que también existen juegos de suma no cero en los que todos los participantes pueden beneficiarse si coordinan sus acciones o cooperan parcialmente. En el ámbito económico, el denominado equilibrio de Cournot–Nash amplía esta idea y remite a la formulación original de Antoine Augustin Cournot (1838), quien modeló la competencia entre dos empresas que deciden sus niveles de producción suponiendo que la otra mantendrá constante la suya. El resultado es un punto de equilibrio en el que ninguna firma tiene incentivos para modificar unilateralmente su decisión, ya que cualquier cambio reduciría su beneficio. Nash generalizó este principio un siglo después, extendiéndolo a múltiples jugadores y contextos estratégicos. Así, el equilibrio de Cournot–Nash describe una situación de estabilidad donde cada agente elige su mejor respuesta dadas las decisiones de los demás, permitiendo entender cómo cooperación y competencia pueden coexistir razonablemente dentro de un mismo sistema de incentivos.

Esta simplificación basta para dimensionar su impacto tanto en el análisis económico como en el campo del management. Por un lado, la teoría de los juegos y el equilibrio de Cournot–Nash revolucionaron la comprensión de la decisión económica al superar

el individualismo metodológico de la economía clásica. Gary Becker, por ejemplo, aplicó sus principios en los años ochenta al estudio de la competencia entre grupos de presión política (Becker, 2016 [1983]). Por otro lado, William Davies (2014) sostiene que, desde su formulación en los años cuarenta, la teoría de los juegos puede considerarse el primer intento de unificar las formas de competencia en una teoría global de estrategia managerial.

Así, la teoría de los juegos también influyó decisivamente en la reconfiguración del management estratégico y su principio de competitividad. Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, en su obra *Co-opetition* (1996), aplicaron sus principios al ámbito empresarial para formular el concepto de coopetencia, que combina elementos de competencia y cooperación. Este enfoque parte precisamente de los juegos de suma no cero, donde los participantes pueden generar valor adicional mediante la colaboración sin renunciar a sus intereses competitivos (Brandenburger & Nalebuff, 1996). A continuación, desarrollaremos esta idea, central para nuestro estudio. Coopetencia: origen, desarrollo e implicancias éticas

La noción managerial de coopetencia fue popularizada a partir del libro escrito en 1996 por Barry Nalebuff y Adam Brandenburger, profesores de Yale y Harvard, respectivamente. Aunque se presentaba como una innovación, los autores reconocieron que retomaban un neologismo acuñado años antes por Ray Noorda, fundador de la empresa de software “Novell” (Brandenburger & Nalebuff, 2005: 5). Su propuesta, sin embargo, no se centró en la coordinación intraorganizacional, sino en un análisis de alcance macro, comercial y estratégico, apoyado en la teoría de los juegos, el equilibrio de Cournot-Nash, y concebido como consejería para managers. Robin Larsimont afirma: “utilizando la jerga de los estudios de marketing [y del management estratégico], nos referiremos a relaciones de ‘coopetencia’. Éstas dan cuenta de diversas estrategias para captar un beneficio común entre diferentes actores económicos competidores” (Larsimont, 2018: 338, las cursivas son nuestras).

Un ejemplo ilustrativo de coopetencia es la colaboración entre empresas automotrices en el desarrollo de tecnologías de vehículos eléctricos. Compañías como Ford y Volkswagen han establecido alianzas para compartir costos de investigación y desarrollo, manteniendo al mismo tiempo la competencia en el diseño, marketing y distribución. De forma análoga, en la industria tecnológica, actores como Google y Samsung cooperan en la creación de sistemas operativos y aplicaciones móviles, mientras compiten en la producción de dispositivos. Estas dinámicas muestran cómo la coopetencia permite a las empresas combinar fortalezas para abordar desafíos comunes sin renunciar a su identidad competitiva.

En este marco, de la competitividad y el management estratégico, los negocios podrían entenderse como un juego en el que, en definitiva, el dinero —las rentas— representa los puntos que se ganan o se pierden. Brandenburger y Nalebuff (2005 [1996]) sostienen que si no es posible cambiar el juego se debe actuar sobre las reglas

o sobre la percepción de los jugadores, considerando como tales principalmente a los competidores, pero también a los demás actores de la red de valor: clientes, proveedores y socios estratégicos.

Esto va en una dirección similar a lo propuesto por el padre de la estrategia empresarial, Michael Porter, diez años antes (Porter, 1980; 1985); es decir: actuar sobre la estructura de la industria para adecuarla a favor de la empresa. No obstante, aunque esta posición —en tanto que estratégica— se orienta a la consecución del éxito, el discurso de Brandenburger y Nalebuff enfatiza que todos los participantes puedan resultar beneficiados, al menos en términos de sus ganancias económicas, y no que existan ganadores y perdedores definidos a partir de otras variables, como el incremento de la cuota de mercado.

Existe una paradoja recurrente en la historia reciente entre empresa y mercado: mientras la empresa ha buscado concentrar operaciones a través del fortalecimiento estratégico y la noción de “competitividad”, el mercado, en cambio, exige —al menos en principio— la mayor multiplicación posible de unidades económicas que se orienten conforme al principio de la “competencia”. En investigaciones previas se explicado este y otros posibles choques de la razón empresarial entre el ámbito de la configuración económico-mercantil y el de la gestión empresarial (Mas, 2024; 2021).

En estos niveles de fricción de la racionalidad empresarial, resulta igualmente pertinente reconocer que el mercado contemporáneo se presenta, precisamente, como un espacio que proclama el valor de la competencia, mientras que el management —incluyendo áreas como los Recursos Humanos— promueve un principio en apariencia contrapuesto, derivado de uno de los grandes desafíos históricos de la empresa capitalista: la colaboración entre empresarios y trabajadores.

Aunque este aspecto no se reduce a la relación capital-trabajo, el management requiere inscribir el concepto/valor de la cooperación en múltiples planos: entre ocupantes de cada nivel jerárquico, entre miembros de un mismo grupo de trabajo y entre los distintos departamentos en el plano horizontal de la estructura. El objetivo de tales prácticas es alinear las necesidades e intereses de las personas con las metas empresariales, en sintonía con la racionalidad organizacional (Lordon, 2015; Paltrinieri & Nicoli, 2017). Desde esta perspectiva, los esfuerzos de la gestión de Recursos Humanos (GRH) han estado orientados históricamente más a la disolución de conflictos y a la integración que al estímulo de la competencia (Townley, 1993; 1994).

Ahora bien, esta prédica managerial contemporánea en torno a la “unión” convive con la presencia constante de valores competitivos. Por un lado, abundan los discursos motivacionales que exaltan el “trabajo en equipo” o que renombran al trabajador como “colaborador” o “socio estratégico”. Pero por otro, al mismo tiempo, las ideas microeconómicas de la competencia —concebida como dosis necesaria para el

estímulo de la innovación y el mejoramiento de la performance individual— se han infiltrado con fuerza en el ethos de quienes trabajan en empresas y organizaciones.

En este cruce, la noción de coopetencia aparece como una alternativa que permite al management limar las asperezas de la competencia interna, presentándola como compatible con la colaboración y evitando así efectos de desintegración organizacional (Mas, 2022). Así, incluso, los programas de innovación abierta fomentan la cooperación entre departamentos y socios externos, potenciando la creatividad y la flexibilidad organizacional. Estas prácticas reflejan una racionalidad gerencial que valora la cooperación como componente esencial del éxito empresarial (Lordon, 2015).

Podría imaginarse que este discurso del management estratégico sobre la coopetencia viene a asistir con otra cara al proyecto de la microeconomía liberal alemana de mediados del siglo XX (Ordoliberalismo). Como señala Foucault (2007 [1979]), los ordoliberales eran conscientes de los efectos sociales negativos del “mecanismo frío” de la competencia y defendían la necesidad de introducir “valores calientes” compensatorios. La diferencia es que, mientras en el ordoliberalismo esta función recaía en el Estado, en el management contemporáneo la misma tarea se transfiere al mundo de la empresa. Avancemos en este análisis en el plano de la difusión de valores éticos y del gobierno de los individuos.

Conducir la conducta de manera coopetitiva

Ganar/ganar no es una técnica;
es una filosofía total de la interacción humana.
Stephen R. Covey (2016 [1989]).

Como vimos, la noción de coopetencia empresarial se desplegó, en su origen, principalmente en el plano del mercado, como una estrategia para afrontar la competencia externa, más que como un mecanismo destinado a coordinar a las personas dentro de las organizaciones. Cuando Brandenburger y Nalebuff abordan este segundo aspecto, lo hacen de manera tangencial. Así, podemos afirmar que el concepto de coopetencia tuvo su mayor impacto en la jerga y los modelos del management estratégico empresarial, más que en el ámbito de la gestión de las personas en el trabajo.

Con esto no queremos decir que sus nociones centrales no sean traducibles, asimilables o representativas de ciertas pautas conductuales que hoy se promueven tanto dentro como fuera de las empresas. Todo lo contrario, hemos afirmado que el concepto impulsó y acompañó —de forma muy significativa— las orientaciones generales del ethos empresarial contemporáneo. Lo que señalamos, más bien, es que, desde su formulación inicial por parte de sus autores, la coopetencia fue concebida como una herramienta de gestión estratégica, antes que como una doctrina orientada a la regulación de las relaciones humanas en el trabajo. Solo posteriormente

sería reinterpretada desde disciplinas como los Recursos Humanos, o mediada por herramientas de desarrollo personal —como el coaching o la literatura de “autoayuda”—, extendiendo su influencia al plano del discurso organizacional.

En este nivel estratégico, Brandenburger y Nalebuff sostienen que la noción de coopetencia implica, en primera instancia, colaborar con ciertos competidores cuando ello resulta conveniente para ambas partes. Mencionan, por ejemplo, la posibilidad de reducir costos mediante coaliciones de compras a un mismo proveedor, aprovechando los descuentos por volumen. También describen situaciones en las que las empresas pueden facilitar la entrada de nuevos competidores a una industria, proporcionándoles información o apoyo inicial para compartir la “educación del cliente” y las pérdidas derivadas de vender temporalmente por debajo del precio de equilibrio, con el objetivo de dinamizar el mercado.

En otras palabras, el objetivo de las partes, mediante tales acciones, es alcanzar un beneficio mutuo —presente o futuro— que no podrían haber obtenido actuando de forma independiente. En definitiva, algo similar ya había señalado Stephen Covey (1989) hacia fines de la década de los ochenta, aunque en su caso lo expresó en un plano más comprensible para el análisis de una guía ética (*ethos*) de los sujetos. Covey, reconocido como gurú del business y la autoayuda, difundió —con enorme éxito— en su célebre obra Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva la expresión que remite a la estrategia “ganar-ganar”, es decir, un juego de suma no cero, donde la cooperación se presenta como vía para la maximización conjunta de beneficios.

En términos generales, la propuesta de Covey se apoya en un conjunto amplio de pautas prácticas que, una vez incorporadas a la vida cotidiana, funcionarían como hábitos orientadores de la conducta hacia mayores niveles de eficacia personal y profesional. La obra organiza dichas pautas en diversos bloques temáticos articulados en torno a los siete hábitos que dan título al libro, cada uno de los cuales se concibe como una forma de vincular la vida individual con un sistema de valores considerados universales y permanentes, lo que el autor denomina la “ética del carácter”.

Más allá de su popularidad como manual de autoayuda, el texto de Covey ofrece un terreno fértil para la investigación académica, pues cristaliza de manera directa —y en ocasiones con un tono abiertamente programático— varios de los componentes que hoy configuran la ética empresarial contemporánea. No es casual que la obra se inaugure proponiendo como primer hábito el de la “proactividad”, rasgo convertido en requisito casi indispensable en los procesos de selección laboral de las últimas décadas y que condensa, en sí mismo, un ideal de sujeto empresarial ajustado a la racionalidad gerencial moderna (Hou & Huang, 2021; Satwika, Suhariadi & Samian, 2025).

Cabe señalar, además, que desde comienzos de la década de 1980 la expresión win-win (“todos ganan” en español) ya circulaba en otros ámbitos, particularmente

en el campo jurídico y de la negociación, como resultado posible dentro del método de resolución de conflictos desarrollado por la Universidad de Harvard –Harvard Law School– (Fisher, William & Patton, 1981).

En la década de 1990, el mundo empresarial comenzaba a incorporar esta lógica al discurso estratégico, refiriéndose a una simbiosis posible incluso entre rivales pertenecientes a un mismo “ecosistema” de negocios. En esa misma sintonía, pocos años después del best seller de Covey, Nalebuff y Brandenburger afirmaban en la introducción de su obra *Co-opetition* una idea convergente: la posibilidad de cooperar con los competidores y que todos ganen no solo no era contradictoria, sino una condición estratégica para el crecimiento conjunto:

Uno puede competir sin tener que matar a su contrario. Como la lucha a muerte destruye la torta, no quedará nada que tomar; es la situación de perdedor-perdedor. De igual modo, se puede cooperar sin tener que olvidarse uno de sus propios intereses. Al fin y al cabo, no tendría sentido crear una torta de la cual uno no puede participar – eso sería perdedor-ganador. La meta es obtener algún provecho. A veces éste se logra a expensas de otros, a veces no. En este libro trataremos de los negocios como un juego, pero no un juego como los deportes, el póker o el ajedrez, que tienen que ser de ganador-perdedor. En los negocios, el éxito de uno no exige que otros fracasen, pues puede haber múltiples ganadores (Nalebuff & Brandenburger, 2005: 5).

Ahora bien, la difusión del espíritu de colaboración en el marco de las nociones aquí analizadas debe ser comprendida de manera subordinada al acto competitivo. En este sentido, entendemos que efectivamente el compromiso competitivo, la motivación estratégica hacia ganar, es inmanente y existencial, trascendiendo cualquier otro principio moral. William Davies sostiene:

Como norma, la competencia es diferente a cualquier otra: la regla más importante de cualquier competencia es que los participantes no pueden cooperar o tratar de actuar de manera altruista o moral. Es un mandato ignorar todos los preceptos morales y actuar de manera combativa en la búsqueda de la desigualdad. Mientras todos los competidores obedezcan esta única norma, el resultado será impredecible. Mientras se reconozcan mutuamente como iguales al comienzo del concurso, tendrán total libertad para maximizar la desigualdad relativa en el transcurso del concurso (Davies, 2014: 41).

Davies (2014) señala que, en el marco competitivo contemporáneo, no está permitido cooperar durante el desarrollo mismo de la competencia. En esta restricción se evidencia la subordinación del principio de igualdad al de desigualdad: la colaboración es válida únicamente cuando contribuye a establecer un régimen equitativo de reglas

previo a la contienda, como sucede, por ejemplo, con la construcción de una “marca país” homogénea para el conjunto de provincias que compiten entre sí en calidad de destino turístico (Britton, 1991).

Esta subordinación puede analizarse también en el plano de la constitución ética de las subjetividades. Desde esta perspectiva, la “cooperación” se concibe como una habilidad individual vinculada a la “comunión” con los pares, por ejemplo, la capacidad de “tejer redes de relaciones o contactos”. Sin embargo, estas competencias—inscritas en un cierto “simulacro” de cooperación—suelen abordarse como medios instrumentales orientados al objetivo último de la competitividad: atraer más clientes o destacarse por sobre los demás.

En esta misma línea, Paltrinieri y Nicoli (2014) observan cómo, desde los años ochenta, el discurso del management ha promovido la figura del individuo como “emprendedor de sí mismo”. Analizando los planteos del consultor y best seller Bob Aubrey, los autores muestran cómo cada persona es instada a competir en la búsqueda de clientes, posicionarse en el mercado y fijar su propio valor, transformando su trabajo en una forma de negocio personal.

De este modo, aun cuando se promueven acciones colaborativas o prácticas como el networking, el propósito final sigue siendo el mismo: ser mejor o más exitoso que los demás. La victoria se erige como meta general, incluso bajo el discurso de la coopetencia, que parecería conciliar las nociones de paz y conflicto. Esta contradicción refleja los límites del “modelo coopetitivo”: la cooperación se acepta solo hasta cierto punto, tras el cual los actores retoman su posición de confrontación estratégica.

En el marco de la propagación de la “razón de empresa” (Foucault 2007 [1979], Mas, 2024), el principio de competencia se ha internalizado profundamente en los sujetos como discurso motivacional. Si bien el management y, en particular, los Recursos Humanos, han intentado fomentar la asociatividad dentro de las organizaciones, lo hacen mediante una retórica que integra la cooperación como instrumento de competitividad. Esta síntesis discursiva se apoya en filosofías de interacción humana como la máxima “ganar–ganar”, popularizada por Covey (1989).

Desde una perspectiva sociológica, tanto la teoría de los juegos como en el concepto de coopetencia se expresan transformaciones más amplias en la racionalidad empresarial. Estas ideas no solo reconfiguran las relaciones económicas, sino que también moldean, como tecnologías de “gobierno”, las subjetividades de los actores, promoviendo valores como la flexibilidad, la innovación y la capacidad de operar en red (Mas, 2021). Como advierte Foucault (2007 [1979]), tales prácticas pueden comprenderse como parte de un proyecto más amplio de gobierno o conducción de la conducta, donde las técnicas de gestión organizan no solo el trabajo, sino también las formas de ser y actuar de los individuos.

Conclusiones

La introducción del concepto de coopetencia por Brandenburger y Nalebuff refleja la adaptación de la teoría de los juegos al management estratégico. Al concebir los negocios como juegos de suma no cero, los autores desafiaron la visión tradicional que entendía la competencia como un juego de suma cero, donde el éxito de unos implicaba la pérdida de otros. Su propuesta integró la cooperación estratégica como fuente de creación de valor adicional, sin eliminar la competencia, sino reconfigurándola dentro de un marco más amplio de interacción.

Esta racionalidad híbrida también se refleja en la figura del individuo contemporáneo, descrita como un “emprendedor de sí mismo”. En este modelo, las habilidades personales se transforman en capital que debe ser gestionado estratégicamente. La coopetencia, en consecuencia, trasciende el ámbito empresarial para extenderse a las relaciones interpersonales y a las dinámicas internas de las organizaciones, donde se espera que los trabajadores sean, simultáneamente, colaborativos y competitivos.

La noción de coopetencia evidencia la tendencia del management contemporáneo a integrar la colaboración bajo el horizonte de la competencia. Aunque estos conceptos abren posibilidades para repensar las relaciones económicas y sociales desde la interdependencia, su potencial transformador se ve limitado mientras la cooperación permanezca subordinada al objetivo de maximizar beneficios individuales.

De este modo, el análisis realizado permite comprender que lo que en apariencia constituye una contradicción —la coexistencia de competencia y colaboración en el management contemporáneo— se revela, en realidad, como uno de sus principios estructurales más característicos. Lejos de ser una incoherencia, esta tensión funciona como un mecanismo de regulación que permite al sistema productivo gestionar sus propias paradojas internas y proyectar una imagen de equilibrio y adaptabilidad. La integración de ambas dimensiones —competencia y cooperación— no anula el conflicto inherente, sino que lo reorganiza bajo nuevas formas discursivas y operativas que legitiman su continuidad.

Desde esta perspectiva, el concepto de coopetencia aparece como un dispositivo que busca reconciliar, al menos de manera formal, las exigencias de un sistema basado en la rivalidad con las necesidades de colaboración que impone la complejidad del entorno económico actual. A través de esto, el discurso empresarial transforma la cooperación en una estrategia funcional a la competencia, manteniendo intacta su lógica de fondo. Esta capacidad de absorber sus propias tensiones y convertirlas en recursos de optimización revela la plasticidad del management como tecnología de gobierno y como matriz de subjetivación.

El recorrido histórico y analítico evidencia que la competencia ya no opera únicamente como una relación externa entre empresas, sino como una norma ética internalizada en los individuos, que regula sus modos de actuar, de relacionarse y de concebir su

propio valor. La cooperación, por su parte, se redefine como una destreza más dentro del repertorio de habilidades que deben desarrollar los sujetos para mantenerse vigentes en un mercado que exige simultáneamente autonomía y alineamiento, creatividad y rendimiento, flexibilidad y disciplina.

En este escenario, el trabajador contemporáneo es que encarna la figura del “emprendedor de sí”, un sujeto que asume sobre sí las lógicas del capital y que gestiona su vida como un proyecto competitivo. La colaboración, en este marco, deja de ser un fin colectivo para convertirse en un medio estratégico orientado a la maximización individual. Esta paradoja produce una nueva forma de subjetividad, en la que las fronteras entre cooperación y rivalidad, entre lo común y lo propio, se desdibujan de manera constante.

En síntesis, el management contemporáneo no resuelve la tensión entre colaboración y competencia, sino que la eleva a su máxima expresión. Este modelo no elimina las contradicciones del sistema productivo, sino que las canaliza, las racionaliza y las convierte en motores de innovación y crecimiento. El desafío que queda abierto es pensar si es posible concebir formas de cooperación que no respondan a la lógica de la competencia, , sino que apunten a construir modelos más justos y sostenibles de organización económica y social. Desde una mirada crítica y genealógica es posible imaginar alternativas que desactiven esta paradoja constitutiva y permitan reconfigurar la relación entre trabajo, subjetividad y poder en el mundo contemporáneo.

Bibliografía

- Becker, G. S. (2016 [1983]). Teoría de la competencia entre grupos de presión por la influencia política. En S. Mazzuca, Regímenes políticos : orígenes y efectos (págs. 331-368). Buenos Aires: Corporación Andina de Fomento.
- Britton, S. (1991). Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism. Environment and planning D. Society and Space(9), 451-478.
- Covey , S. (2016 [1989]). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (c la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Simon & Schuster.
- Davies, W. (2014). The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition. London: SAGE Publications Ltd.
- Fisher, R., William, U., & Patton, B. (1981). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin.
- Foucault, M. (2007 [1979]). Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979). Buenos Aires: FCE.
- Hou, X., & Huang, R. (2021). The Literature Review of Proactive Behavior at Work. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 522, 129-132.

- Larsimont, R. (2018). Modelo de Agronegocio, Agua y Ruralidad en los oasis de Mendoza, 1990-2017: hacia una Ecología Política. Tesis de doctorado (inédita). Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras: UBA .
- Lordon, F. (2015). Capitalismo, deseo y servidumbre. Marx y Spinoza. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Mas, F. F. (2021). El management estratégico como tecnología de conducción de vida. Revista latinoamericana de metodología de las ciencias sociales, 11(1). https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.12912/pr.12912.pdf
- Mas, F. F. (2022). El “estratega de sí mismo” y la subjetividad managerial. Argumentos. Revista de crítica social, (26), 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8663502>
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (2005 [1996]). Coo-petencia. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Nash, J. (1950). Equilibrium points in n-person games. Proceedings of the National Academy of Sciences(36), 48-49.
- Nash, J. (1953). Two-person cooperative games. Econometrica(1953), 128-140.
- Paltrinieri, L., & Nicoli, M. (2017). Du management de soi à l’investissement sur soi. Remarques sur la subjectivité post-néo-libérale. Terrains/Theories(6), <http://teth.revues.org/929.doi:https://doi.org/10.4000/teth.929>
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Satwika, P. A., Suhariadi, F., & Samian. (2025). Exploring proactive work behavior: a scoping review of researchtrends and theories. Cogent Business & Management, 12(1), 1-23.
- Townley, B. (1993). Foucault, Power/Knowledg, and its Relevance for Human Resource Management. Academy of Management Review, 18(3), 518-545. doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035149>
- Townley, B. (1994). Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work. London: Sage .
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). Theory of games and economic behavior. Princeton University Press.