REDES ORGANIZACIONALES SALUDABLES

SANDRA MELISA CORTES ANGULO

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

BOGOTA D.C.

2013

REDES ORGANIZACIONALES SALUDABLES

SANDRA MELISA CORTES ANGULO

PROYECTO DE GRADO

MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA

PROFESORA ASOCIADA DE CARRERA

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

BOGOTA D.C.

2013

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar hasta esta instancia.

A mis padres y hermanas por su apoyo constante.

A mis amigos, por su apoyo y ayuda incondicional.

Agradecimientos

A Dios, por ser mi más grande Inspiración en la vida.

A la profesora Merlín Grueso, por su paciencia y apoyo durante el desarrollo de todo este trabajo.

A todos los profesores y compañeros que me acompañaron durante la carrera, por aportarme y enriquecer cada día mas mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO

RESUMEN

ABSTRACT

1 INTRODUCCIÓN 1
2 PROBLEMA DE INVESTIGACION Y SU JUSTIFICACION 2
3 OBJETIVOS 7
3.1 OBJETIVO GENERAL 7
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 7
4 MARCO TEÓRICO 8
4.1 PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD 8
4.1.1 CLÚSTER 9
4.1.2 DISTRITO INDUSTRIAL 12
4.1.3 REDES EMPRESARIALES 15
4.1.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS 26
4.2 ORGANIZACIONES SALUDABLES 31
4.2.1 INICIATIVAS DE ENTORNOS SALUDABLES 31
4.2.2. MODELOS EXPLICATIVOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES .35
4.2.3. CRITERIOS DE CALIDAD SOBRE ORGANIZACIONES SALUDABLES 38
5. PROPUESTA 41
6. CONCLUSIONES 47
7. RECOMENDACIONES 49
8. BIBLIOGRAFÍA 50

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: FASES PARA LA CREACIÓN DE UNA RED. METODOLOGÍA ONUDI 20
ILUSTRACIÓN 2: MODELO CREACIÓN DE REDES EMPRESARIALES BOGOTÁ EMPRENDE.....22
ILUSTRACIÓN 3: ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA RED EMPRESARIAL (PROEXPORT) 25

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tipo de Red a Conformar.....17
Tabla 2: Resumen Atributos de Organizaciones Saludables 41

GLOSARIO

COMPETITVIDAD: Producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales (Porter, 2003).

ENWHP: La Red Europea de Promoción de la Salud es una red informal de profesionales de la salud nacional y los institutos de seguridad, salud pública, promoción de la salud y las instituciones del seguro social. En un esfuerzo conjunto, todos los miembros y socios apuntan a mejorar la salud y el bienestar y reducir el impacto de los trabajos relacionados con la mala salud en la población activa europea (ENWHP,1999).

ONUDI: La ONUDI es la agencia especializada de las Naciones Unidas que promueve el desarrollo industrial para disminuir la pobreza, lograr una globalización inclusiva y la sostenibilidad ambiental de las actividades productivas (UNIDO, s.f).

WORLD HEALTH ORGANIZATION: La OMS es la autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas. Es la responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales, configurar la agenda de las investigaciones en salud, establecer normas, articular opciones de política basadas en la evidencia, prestar apoyo técnico a los países y vigilar las tendencias sanitarias mundiales (Organizacion Mundial de la Salud, s.f).

RESUMEN

El entorno empresarial actual ha llevado a las empresas a adoptar nuevas estrategias para ingresar a nuevos mercados, logrando ser competitivos y productivos. Una de esas estrategias es la creación de las redes empresariales, que permite a las empresas apoyarse en otras con las que tienen un objetivo común. La asociatividad se ha consolidado como la forma más sencilla y practica de alcanzar mercados nuevos sin incurrir en muchos gastos o riesgos, sin que ello implique que los riesgos o gastos desaparezcan, si disminuyen de forma significativa.

Por otro lado, las empresas también buscan ser saludables, esto a través de la implementación de programas y la adopción de nuevos criterios que les permita ser más competitivas y la vez poder aportar a sus empleados, sus proveedores y la comunidad. Buscan ser organizaciones que destaquen los aspectos positivos en sus organizaciones y mejorar las relaciones en todos los niveles.

Por Último, una red empresarial puede llegar a ser saludable si logra adaptar los criterios de una empresa saludable a su estructura y sus relaciones, y en consecuencia, habrá mayor ventaja competitiva a través de los empleados y una mejor proyección a los grupos de interés.

PALABRAS CLAVE

Asociatividad Organización Saludable Red Empresarial Alianzas Clúster Ventaja Competitiva Entornos Saludables

ABSTRACT

Today's business environment has led companies to adopt new strategies to enter new markets, managing to be competitive and productive. One such strategy is the creation of business networks, which enables companies to rely on others that have a common goal. The association has established itself as the most simple and practical to reach new markets without incurring a lot of expenses or risks, without incurring the risks or costs disappear, but they decrease significantly.

In addition, companies are also looking to be healthy, this through the implementation of programs and the adoption of new criteria to enable them to be more competitive and time to provide their employees, suppliers and the community. They seek to be organizations that highlight the positive aspects in their organizations and improve relationships at all levels.

Finally, an enterprise network can be healthy if you can adjust the criteria for a healthy company to its structure and relationships, and therefore, the greater the competitive advantage through employees and better projection stakeholders.

KEY WORDS

Associativity Healthy organization Enterprise Network alliances

Clúster Competitive Advantage Healthy environments

1 INTRODUCCIÓN

Cada día, las empresas buscan ser más competitivas, para esto, adoptan estrategias que ayudan a alcanzar este objetivo. Dentro de esas estrategias, se encuentran los procesos de asociatividad, que hace que las empresas colaboren entre sí, abarcando más mercado sin incurrir en gastos adicionales, además de ayudar a las regiones donde se encuentran ubicadas las organizaciones, a surgir dentro del ámbito económico nacional.

Otra estrategia que usan las organizaciones en la actualidad es la inclusión de la salud en sus planes de trabajo y en distintos aspectos como la responsabilidad social, participación de los empleados y balance entre vida y trabajo.

Ahora bien, estos son dos temas han tomado gran relevancia y se hace necesario que dentro de los procesos de asociatividad existan planes de salud que puedan ser aplicados por todos los miembros. En este sentido, durante este trabajo se buscara desarrollar una propuesta que agrupe distintas características que distingan a las redes empresariales saludables.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACION Y SU JUSTIFICACION

Durante el desarrollo de este trabajo, se abordan las distintas perspectivas de los autores acerca de las características de una organización saludable, además también se revisan conceptos de asociatividad empresarial, pero estas definiciones no están teniendo en cuenta que las redes empresariales son modelos que están tomando mucha fuerza en el entorno empresarial actual y deberían existir lineamientos o literatura que les permitan evaluar si sus prácticas y estructuras están siendo saludables. En este contexto, se hace necesario brindar a las redes un conjunto de atributos que ayuden en la tarea de implementar y evaluar procesos saludables en su estructura y relaciones tanto internas como externas.

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f), este clúster busca mejorar la competitividad del sector a nivel regional y nacional, además de tener bajo su responsabilidad la coordinación regional del programa de transformación productiva con apoyo de la empresa privada y el gobierno local, que busca crear mayor sinergia entre los eslabones de la cadena productiva que les permita desarrollar el sector como de clase mundial.

Este clúster está conformado por empresas especializadas y complementarias del diseño y confección de vestidos de baño, ropa interior, ropa casual y ropa infantil, también están involucrados la alcaldía de Medellín, Inexmoda, la asociación de pequeñas y medianas empresas de Colombia (ACOPI) y comercializadoras internacionales.

De acuerdo a datos encontrados en la página de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (s.f), este clúster está conformado por 11.207 empresas, de las cuales el 99.35% son Mipymes, el restante 0,65% corresponde a empresas

grandes. Además posee activos por US$ 3.857 millones y tiene 4,2% de participación en el PIB de Antioquia.

Este clúster ha tenido muchos resultados dentro y fuera de él, por ejemplo, en la economía regional, hasta el año 2009, el 43% de los empleos son generados por esta actividad económica y el 53% de la producción nacional de textiles y confecciones está en la región, siendo Medellín y su área metropolitana los que más contribuyen a esta cifra, concentrando el 89% de la producción total del departamento, además el tener un clúster les ha permitido mejorar sus procesos y ser más eficientes, esto se ve en que la región es líder en Colombia en exportaciones de textiles y confección con el 50% de las exportaciones nacionales (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Alcaldía de Medellín, 2009).

El hecho de contar con un grupo de empresas que estén buscando alinearse y colaborar con sus procesos productivos, permite hacer diagnósticos que ayudan a mejorar la red empresarial, esto con apoyo de las entidades promotoras, en este caso se pudo diagnosticar el hecho de que las ventas en el sector son estacionarias y esto es perjudicial pues las obligaciones financieras están en todas las épocas del año y el flujo de efectivo debe estar disponible, es por eso que se adoptaron medidas para mejorar esta situación, como la exploración de otros mercados que n demanden tan estacionariamente. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Alcaldía de Medellín, 2009).

Otro aspecto que es evaluado en este clúster es la competitividad empresarial, por ejemplo, un alto porcentaje de las empresas que pertenecen al clúster tiene como requisito mínimo para contratación de personal operativo haber terminado la secundaria, sin embargo, en el caso de las pequeñas empresas, no hay ningún

tipo de exigencia con respecto a educación y esta tendencia se evidencia más en empresas de maquila, confección y acabados. Para compensar los bajos niveles educativos, se recurre al recurso de las capacitaciones por parte de la empresa, que en muchos casos es asumida por la empresa y tiene capacitadores externos, pero en otros casos (con micro y pequeñas empresas), las capacitaciones son asumidas por las entidades promotoras. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Alcaldía de Medellín, 2009)

La innovación en procesos y productos debe ser una de las metas que se deben alcanzar como clúster, pues se busca una diferenciación de otros sectores similares. En este caso, la innovación y el desarrollo tecnológico han sido de los más grandes avances alcanzados, sobre todo en el área de procesos internos y productos, esto se ve reflejado en todos los eslabones de la cadena productiva, pero con más fuerza en la producción textil, insumos y accesorios para la confección, acabados y confección. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Alcaldía de Medellín, 2009)

También se han visto avances en la infraestructura de la empresa, como la compra de maquinaria de vanguardia, la instalación de software especializados para las empresas y los sistemas de información como el internet no están siendo utilizados en su máximo potencial, pues es usado para tareas básicas de oficina y no para tareas de suma importancia como la búsqueda de nuevos mercados y el comercio virtual. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Alcaldía de Medellín, 2009)

A continuación se enunciara un caso muy conocido en la economía colombiana, la alianza entre Avianca de Colombia y la centroamericana Taca. Esta alianza de tipo comercial, buscaba llegar a más clientes y tener más rutas sin necesidad de incurrir en costos como la compra de una nueva flota aérea, mercadeo para la entrada a nuevos mercados y contratación y capacitación del nuevo personal.

Dentro de los resultados que se generaron por esta alianza está el aumento de las ventas, Avianca vendió US$ 700 millones, luego de unirse a Taca los ingresos rondaron los US$ 3 billones. (Montaño, 2011)

Además de esto, los pasajeros también resultaron beneficiados de esta alianza , pues el programa de millas de la empresa, AviancaPlus, se transformó en LifeMiles y pueden redimirse a nivel mundial.

Dentro de los resultados más destacados se encuentran (financieros, flotas, flujo de pasajeros,

Como se había mencionado anteriormente, Wilson y Colaboradores (2004) realizaron un estudio en el que obtuvieron resultados que podrían ser aplicados en una organización para que llegará a ser saludable. Dentro de las conclusiones a las que se llegaron se encuentra que las organizaciones que fortalecen atributos como políticas de participación de los empleados, seguridad, salud, entre otros, tienen mayor posibilidad de ver un fortalecimiento en el clima organizacional, esto se ve reflejado en aspectos como la comunicación y participación. El fortalecimiento del clima organizacional lleva al empleado a relacionarse mejor con su trabajo, hay mayor grado de autonomía y tiene mayor seguridad laboral, busca hacer carrera en la compañía y ve cada reto como una oportunidad de hacer cosas nuevas.

En cuanto a la relación de diseño de trabajo y trabajo futuro, el fortalecimiento del diseño del trabajo, lleva a aumentar atributos como la autonomía y disminuir la carga laboral, de esta manera hay un aumento en la satisfacción en el trabajo y menor estrés laboral. (Wilson, Dejoy, Vanderberg, Richardson, & McGrath, 2004)
Por último, Wilson y Colaboradores (2004) le dan gran importancia a las percepciones de los empleados y las expectativas que estos tienen de la organización y su impacto en su propia salud y bienestar. La participación y comunicación de los empleados en iniciativas corporativas contribuyen a mejorar

la percepción y así, se estimulan para que vean como su opinión es tomada en cuenta, esto deriva en mayor satisfacción y compromiso con sus tareas.

Al estudiar estos casos de organizaciones que funcionan a través de alianzas y estudios sobre las organizaciones saludables, tratando de integrar estas dos formas de funcionamiento de la organización, se quiere plantear una pregunta:

¿Cuáles son los atributos de una Red Empresarial Saludable?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un conjunto de atributos entorno de las Redes Empresariales Saludables.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar las características de distintos procesos de asociatividad.
- Estudiar las características de las organizaciones saludables
- Revisar distintos casos exitosos de redes empresariales y organizaciones saludables.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 PROCESOS DE ASOCIATIVIDAD

Durante muchos años, las organizaciones tuvieron un enfoque totalmente competitivo, "*construyeron barreras*" (Sanabria, 2005) para crear ventaja competitiva, se enfrentaban buscando la atención del cliente en medio de un entorno que podría llamarse depredador.

Anteriormente, las empresas tenían todos los procesos de su cadena productiva integrados, lo que hacía que todo el proceso de producción, desde la concepción hasta el producto final, fuera exclusivamente tarea de la compañía. En momentos donde el mercado era cerrado y los modelos eran estables, resultaba ser una muy buena estrategia, pero con la llegada de la apertura económica y el furor de la globalización, este modelo se estaba tornando insostenible. (Sanabria, 2005)

Las Organizaciones comenzaron a especializarse, y de esta forma comenzaron a ser más eficientes y a desarrollar elementos innovadores para su estrategia. Esto constituyó un riesgo para las empresas de producción totalmente integrada, pues comenzaron a perder competitividad y a generar productos que ya no cumplían las expectativas de los clientes. Las empresas comenzaron a perder competitividad y poco a poco todas las adquisiciones que habían realizados fueron obsoletas (Sanabria, 2005)

Toda esta situación, llevo a las empresas a dejar de lado "*la búsqueda de la autosuficiencia y pasar a la búsqueda de la cooperación entre proveedores, distribuidores y algunos competidores"* (Sanabria , 2005, Pág 247)

El momento que vive actualmente el entorno empresarial y económico, ha permitido que las organizaciones puedan visualizar distintas alternativas de ingreso a nuevos mercados y fortalecimiento en los que ya están presentes. Es por esta razón que surge la necesidad de unir esfuerzos con otras organizaciones que estén alineadas con un objetivo similar.

Los procesos de asociatividad se han convertido en una forma efectiva de lograr objetivos, ya sean horizontales, verticales o con interacción de distintos actores, han demostrado ser una alternativa que impulsa la cooperación y por ende puede aumentar la competitividad de un sector, una región o un país. Estos procesos pueden ser formales o informales, dependiendo del nivel de profundidad que tomen las relaciones. Para efectos de este trabajo, estudiaremos las alternativas formales.

Los procesos de asociatividad más conocidos son los clúster, los distritos industriales, las redes empresariales y las alianzas estratégicas.

4.1.1 CLÚSTER

El término de clúster es relativamente nuevo, fue desarrollado durante la década de los noventa por Michael Porter, quien define un clúster como *"concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan; y que pueden ser de carácter urbano, regional, nacional o supranacional"* (Porter, 2003, Pág 214).

Los clúster logran integrar entidades que funcionan bien de manera individual, pero que al trabajar en conjunto, pueden adoptar funciones que normalmente no realizarían, y esto da mayor valor a la asociatividad, además suelen estar

formados por redes horizontales (empresas que están en el mismo sector) y redes verticales (donde se incluyen las entidades públicas e instituciones académicas). Sin embargo, es importante anotar que en muchos casos los clúster abarcan más de un sector económico (Gaviria, 2011).

Las aglomeraciones, como también se les conoce en español, se han constituido como nuevos modelos de gestión en una región, es por esa razón que en este caso las empresas y demás participantes no van a constituir una nueva organización, deben establecerse limites que muestren hasta qué punto deben integrarse (Gaviria, 2011). De acuerdo a lo dicho por Renato Caporali[1] en el Tercer Foro de Asociatividad empresarial (2006), las aglomeraciones en América Latina, surgen como una nueva estrategia de desarrollo en un entorno globalizado y trabajan para conseguir un avance en las industrias regionales.

Por ser modelos de gestión regional, los integrantes o interesados en participar deben tener una cercanía geográfica, esto por varios factores como la reducción de costes de transporte o encontrar fácilmente materias primas o insumos necesarios. El trabajo conjunto de los participantes, ayuda a mejorar la productividad y competitividad de una región, que deben ser aprovechadas por las empresas locales para llevar la prosperidad a su territorio (Gaviria, 2011). Existen muchas razones por las que se puede crear un clúster, puede ser para agrupar a los productores de una región y así poder acceder a mecanismos que los beneficien a todos, para satisfacer una demanda emergente, entre otros.

Las empresas tienen varios beneficios por acceder a clúster como incrementar la productividad de las organizaciones participantes y del sector, además de aumentar la capacidad de innovación, se desarrollan relaciones de interconexión que hace que se vea el grupo de empresas como un sistema (Porter, 2003).

[1] Gerente de Asuntos Internacionales de Sebrae (Servicio Brasileño de apoyo a las Micro y Pequeñas empresas)

Otra gran motivación para hacer parte de un clúster es "*el acceso a recursos financieros, maquinarias, servicios, Recursos Humanos Especializados, entre otros"* (Gaviria, 2011. Pág 35), si estos recursos no se encuentran por una u otra razón dentro del clúster, hay mayor poder de negociación para acceder a ellos que el que se tiene trabajando de forma independiente. Esto deriva en mejores relaciones con los proveedores y con el resto de miembros del clúster, pues todos tienen las mismas oportunidades y beneficios.

También hay beneficios para los clientes, que tendrán un rápido acceso a servicios de reparación, tendrán conocimiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, sabrán a donde hacer algún reclamo o solicitar cambios, además de que sus necesidades sean satisfechas a medida que surjan, pues hay más contacto con ellos (Gaviria, 2011).

Como en todo, existen ciertos riesgos que se corren al integrar un clúster, pero se pueden evitar si se diagnostican a tiempo y se corrigen las tendencias que puedan llevar a que sea inminente. Uno de esos riesgos es que la oferta de los insumos sea insuficiente, pues ya no se está adquiriendo de manera individual, sino conjunta, lo que hace que la demanda de dicho sin sumos sea mayor por pedido y tal vez el proveedor no pueda acapararla; el segundo riesgo es que, dado que las empresas van a trabajar interconectadas, la deficiencia de una o de un proceso, afecte la producción de todas. Hay que agregar también que una dificultad adicional que se puede presentar es la baja tasa de formación de la mano de obra (Gaviria, 2011)

Para que un clúster funcione, necesita de tres elementos básicos, primero, tener proveedores especializados, segundo, el trabajo conjunto con instituciones conexas y por último, experiencia de todos los miembros. Estos elementos no son de corto plazo, requieren de tiempo para desarrollarles al interior de la

aglomeración, y debe estar enmarcado dentro de los objetivos de mediano y largo plazo para poder obtener un enfoque claro y continuo (Gaviria, 2011).

Además de ello, Caporali (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008), comenta que para que una aglomeración sea exitosa debe ser una estructura organizada en torno a productos homogéneos, que este concentrada territorialmente y contar con un número significativo de empresas, los mercados potenciales que se alcanzarán deben ir más allá de lo local y viabilizar la gestación de un ambiente de economía de aprendizaje, es decir, trabajo basado en el conocimiento de la producción y los mercados.

El estado tiene un papel muy importante en la estructura de un clúster, incluso, de todas las formas de asociatividad que se puedan dar en un país, es su función mantener la estabilidad de factores políticos y macro económicos, debe plantear reglas que regulen el actuar de todos los actores. Sin embargo, este no debe influir en los procesos y políticas internas de los clúster, tampoco deberá existir algún tipo de favoritismo hacia un sector particular, estableciendo políticas que los beneficien, el desarrollo de estos se dará por su productividad y competitividad. Es importante que los gobiernos locales "*adopten una cultura asociativa para preservar las políticas públicas de los cambios políticos"* (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008)

4.1.2 DISTRITO INDUSTRIAL

Los Distritos Industriales nacen a fines de los 80 en Italia. Este es el punto donde se comienza a desarrollar el trabajo empresarial asociativo en beneficio de una región con empresas especializadas en un sector específico.

Al principio, las organizaciones se establecieron como informales, buscando de alguna forma salir del poder absoluto de los sindicatos (San Martin , 1995), dado

que eran informales, no contaban con ningún apoyo gubernamental ni tampoco con el de las grandes empresas, así que las reglas de su funcionamiento fueron adoptadas de la vida cotidiana.

Según San Martin (1995), los distritos industriales son "*Organismos que funden lo social, lo cultural y lo económico".* Un aspecto interesante es que al usar sus capacidades colectivas basadas en sus tradiciones socioculturales al pasar del tiempo se convirtieron en procesos productivos (San Martin,1995). Surge un concepto concerniente a la unión de la vida y el trabajo llamado *atmosfera industria*l, que es un ambiente en el que tanto en la vida social como laboral se sancionan los comportamientos no aceptables socialmente, esto también es conocido como *etno-industrializacion* (San Martin, 1995).

Dentro de los distritos industriales, los miembros pueden compartir información, conocimientos técnicos e industriales, ya que existe la confianza suficiente. Cada una de las empresas sabe que su éxito depende del éxito del grupo y de nada serviría utilizar esta información para planificar una estrategia de competencia. Pertenecer a un distrito fuerte asegura el acceso a nuevos mercados y a beneficios e incentivos a los que no podría acceder de forma individual. Este aspecto podría verse como el actuar de un buen vecino (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

En la época en la que los Distritos Industriales comenzaron a surgir en Italia, la responsabilidad de la educación paso del gobierno central a los gobiernos locales, esto fue muy conveniente para su desarrollo, pues la educación comenzó a enfocarse en las ramas productivas en las que estaba especializado cada región, además la creación de centros de capacitación y entrenamiento, instituciones técnicas especializadas, centros de investigación e incubadoras empresariales, que además impulsaron la innovación (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

San Martin (1995) señala que los Distritos Industriales se caracterizan por: Especialización de una determinada rama industrial en la que tiene lugar diferentes procesos de carácter horizontal y vertical, División Interfirma del proceso de producción, Cooperación Interfirma de empresas especializadas, Existencia de empresarios dinámicos y fuerza de trabajo calificada que puede ser ubicada en diferentes etapas del proceso de producción, Marco socio cultural definido que apoya un sistema de valores que apoya un sistema de valores, comportamiento de cooperación y confianza social, Marco Institucional que incluye una fuerte red de producción e información entre las empresas, asociaciones sectoriales, apoyo de los gobiernos locales y regionales e instituciones de promoción especializada que ofrece *servicios reales.*

Las instituciones gubernamentales jugaron un papel muy importante en el desarrollo de los distritos industriales, se hicieron inversiones en infraestructura (calles, puertos, centros de investigación), además del apoyo que surgió para la pequeña empresa con leyes especiales que incluían temas financieros, promoción fiscal, constitución de programas tecnológicos y de innovaciones, promoción de las exportaciones y apoyo a la formación de consorcios de pequeñas empresas (San Martin ,1995). También se establecieron los *servicios reales*, que van más allá de los servicios tradicionales como financiación y capacitación, estos incluyen oficinas de traducciones para exportaciones e información en otros idiomas, estudios de mercado, asesoría jurídica, entre otros.

Lo que hace más especial a los distritos industriales es el equilibrio que existe entre cooperación y competencia; la forma en que se da la cooperación en los distritos industriales es a través de la "*subcontratación y división de los proceso productivos entre distintas empresas"* (San Martin,1995)*,* y puede estar en diferentes fases del proceso productivo, a su vez, esto permite también hacer frente a mayores pedidos.

San Martin (1995), citando a Marshall indica que *"la competitividad de las empresas no depende de la capacidad de empresas aisladas, sino de su integración y desarrollo dentro de un determinado marco social y económico".* Es decir, las empresas por si solas no van a lograr sobrevivir en un ambiente competitivo y que deben existir redes de relaciones complementarias para sacar mayor provecho la asociatividad.

En cuanto a la competencia, se produce generalmente en los procesos de diseño e implementación, pues en eso radica la diferenciación del producto, pero no llega a ser de tipo *depredador*, pues es de suma importa el crecimiento conjunto. Este equilibrio entre cooperación y competencia permite equilibrar las fuerzas de un país, pues evita las burocracias y aumenta la eficiencia en la prestación de servicios. (San Martin , 1995)

4.1.3 REDES EMPRESARIALES

Las Redes Empresariales cada vez han tomado más fuerza dentro del ámbito empresarial, sobre todo con la Pymes. Las razones por las que las organizaciones deciden hacer parte de una red pueden parecer muchas, pero se resumen en dos muy precisas: mejorar su competitividad y productividad (Correa, Duran, & Segura, 2010) y abarcar nuevos mercados, que de forma individual, no alcanzaría (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Las empresas nacen para satisfacer una necesidad en el mercado, pero esa necesidad, a través del tiempo, se transforma, y la empresa por sí sola no puede hacer frente a estos nuevos retos. Es este el instante perfecto para conformar una red que pueda unir sus capacidades y habilidades y comenzar a trabajar en la innovación de los servicios y productos.

Una Red Empresarial puede definirse como "*Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde la empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con otras para la búsqueda de un objetivo común*" (Cámara de Comercio de Bogotá, Pág 7). El punto en el que radica la diferencia entre una red empresarial y una alianza estratégica es en que las redes empresariales son conformadas, generalmente, por Pymes y mantienen su autonomía jurídica y gerencial, mientras en una alianza, como se mostrará más adelante, cabe la posibilidad de incluso, generar una fusión.

Pueden existir dos tipos de redes, de acuerdo a las características de las empresas y los objetivos que quieran cumplir dentro de la red, estos son horizontales y verticales. En relación con las redes horizontales, se dice que estas se encuentran conformadas por empresas que están en un mismo punto de la cadena de valor, incluso se pueden ser competencia entre sí. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008) Dentro de los beneficios que ofrece este tipo de red esta mayor poder de negociación y alcanzar economías de escala. En contraste, las redes verticales se encuentran conformadas por puntos consecutivos de la cadena de valor, se complementan (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008). Tienden a formarse para aumentar su nivel de negociación y reducir "*los intermediarios desde el proveedor hasta el cliente final"* (Correa, Duran, & Segura, 2010, Pág 22).

A continuación, se muestran distintos criterios que pueden ser evaluados por las organizaciones para saber qué tipo de red deben formar, de acuerdo a los objetivos que tengan:

Tabla 1: Tipo de Red a Conformar

CRITERIOS	TIPO DE RED A CONFORMAR
Incrementar producción en volumen o economías de escala para suplir nuevos mercados	Horizontal
Mejorar ventas por la presencia comercial y los canales de distribución	Horizontal – Vertical
Fortalecer capacidad de negociación	Horizontal
Reducir costos mediante compra conjunta o al por mayor	Horizontal
Facilitar generación y divulgación de conocimientos, desarrollo tecnológico e innovación	Horizontal
Complementar recursos y potencialidades	Horizontal – Vertical
Adquirir equipos especializados, de gran capacidad productiva, para usarlos en conjunto dado que la capacidad ociosa que se generaría en una empresa pequeña no será eficiente	Horizontal
Contratar capacitaciones especializadas cuyo costo no puede ser asumido por una sola empresa	Horizontal
Reducir costos a través de estrategias de justo a tiempo	Vertical
Adquirir flexibilidad en términos de volumen y tiempos de respuesta a las demandas	Vertical
Aprovechar competencias y capacidades	Vertical

especializadas de proveedores	
Incrementar facturación por demanda constante	Vertical

Fuente: Ramirez (2009)

Al empezar una red, es normal encontrarse con dificultades durante el proceso de formación, pues son distintas empresas que deben adaptarse a un nuevo entorno de trabajo, dentro de esas dificultades pueden estar la desconfianza de compartir información, la descoordinación, las diferencias entre los participantes, entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008). Es por esta razón que es de suma importancia que las organizaciones dispongan de un tiempo conveniente para ajustarse al nuevo ambiente y desarrollar características como Colaboración, para fortalecer al equipo para la competencia y aprovechar las capacidades individuales; Interdependencia, compromiso sin trascender la autonomía, un resultado deseable depende del trabajo de todos los miembros del equipo y coordinación con la Sincronización de todos los miembros del equipo. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008)

Existen muchos beneficios al hacer parte de una red, unos de forma inmediata, otros a mediano y largo plazo. La Cámara de Comercio de Bogotá (2008), a través del programa Bogotá Emprende. Dentro de los beneficios inmediatos de las redes están Buscar Financiación, porque es más fácil en grupo y con un plan de negocio estructurado, mejorar las ventas por la presencia comercial y los canales de distribución, ampliar las oportunidades comerciales mediante contactos e intercambio de información, reducir los costos, por ejemplo, mediante compras conjuntas o al por mayor, aumentar la capacidad de producción en volúmenes o economías de escala, conseguir apoyo de las entidades que promueven procesos colectivos.

Dentro de los beneficios a mediano y largo plazo están distribuir riesgos y compartir beneficios, combinar fortalezas y potenciales, creación conjunta de productos, procesos y servicios, aumentar el poder de negociación en relación con otras empresas y entidades, robustecer al empresario y crear un sentimiento de logro compartido, ampliar el conocimiento por las experiencias e información que se comparten.

4.1.3.1 METODOLOGÍAS PARA LA CONFORMACIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Existen varias metodologías y modelos para la formación de una red, para este caso, se va a estudiar el modelo de formación de ONUDI, el del programa Bogotá Emprende y Proexport, expuesto en el caso de Fundes.

METODOLOGIA ONUDI

La Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial (ONUDI), ha venido impulsando la formación de redes en países de Centro Y Sur América, con el fin de fortalecer el desarrollo de las MiPymes en la región y poder brindarles alternativas ante los procesos de internacionalización que afronta la región.
Esta metodología establece que deben tenerse en cuenta ciertas condiciones que permiten el éxito de la metodología (ONUDI, 2008).

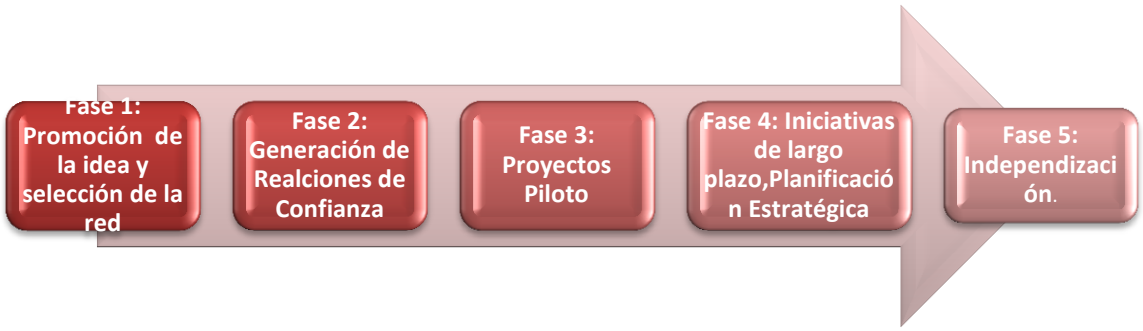
Lo primero que debe tenerse en cuenta, de acuerdo a esta metodología son los criterios de selección, que son el primer factor de éxito en la formación de la red. Se deben definir las características de las empresas que participarán, además de prestar atención a las opiniones que tenga la comunidad de ello. Además debe evaluarse también que las empresas sean de tamaño similar.

El siguiente criterio es la confianza que llevan a la cooperación, compromiso y responsabilidad, además de lograr consensos fácilmente.

Otro criterio es el respeto, La relación entre los miembros de la red debe estar enfocada a los asuntos comunes, para evitar divisiones por temas sensible como religión o política. La inversión, Para el funcionamiento de la red, es necesario que los participantes puedan invertir tanto recursos materiales (dinero, bienes inmuebles, materia prima, entre otros), como tiempo, esfuerzo y dedicación.

La Metodología que utiliza ONUDI, se divide en 5 fases que a su vez están divididas en pasos. Las fases de desarrollo son:

Ilustración 1: Fases para la creación de una red. Metodología ONUDI



Fuente: ONUDI (2008)

Durante la Fase 1 que es la Promoción de la Idea y Selección de la red, se busca convencer a las personas para que hagan parte de la red, esto explicando de forma clara como se realizara el trabajo dentro de la red y cuáles eran los beneficios económicos, sociales y personales a los que pueden acceder. Además de esto, es importante que las personas u organizaciones que estén impulsando la red, tengan un conocimiento amplio de la zona geográfica y los sectores económicos a los que pertenecen las empresas participantes.

Los pasos que se encuentran dentro de esta fase son sensibilización e identificación de las unidades productivas, Análisis preliminar de las unidades productivas, Evaluación de factores críticos, Evaluación de transacción de costos

(Se llama costos de transacción a las condiciones difíciles y como solucionarlas.), selección del grupo de unidades productivas. Una vez concluidos los pasos anteriores, se pueden seleccionar las empresas que conformarán la red. (ONUDI, 2008)

En la fase 2, generación de relaciones de confianza, la confianza llega a ser el aspecto más importante dentro de una red, pues si existe es más fácil llegar a acuerdos, invertir recursos, solucionar conflictos (ONUDI, 2008). Los pasos que se deben seguir en esta red son cconocimiento mutuo de las personas que integran la red, presentación de empresas y visitas a las plantas,. Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación y empresas modelo, elaboración y aprobación del reglamento interno.

Durante la fase 3, proyecto piloto, se observan cuáles son los problemas de la red y sus posibles soluciones, para así crear un plan inicial. En esta fase se busca la creación y administración de un fondo común, seleccionar un objetivo común de corto plazo, diseñar el proyecto piloto y elaborar la carta de compromiso.

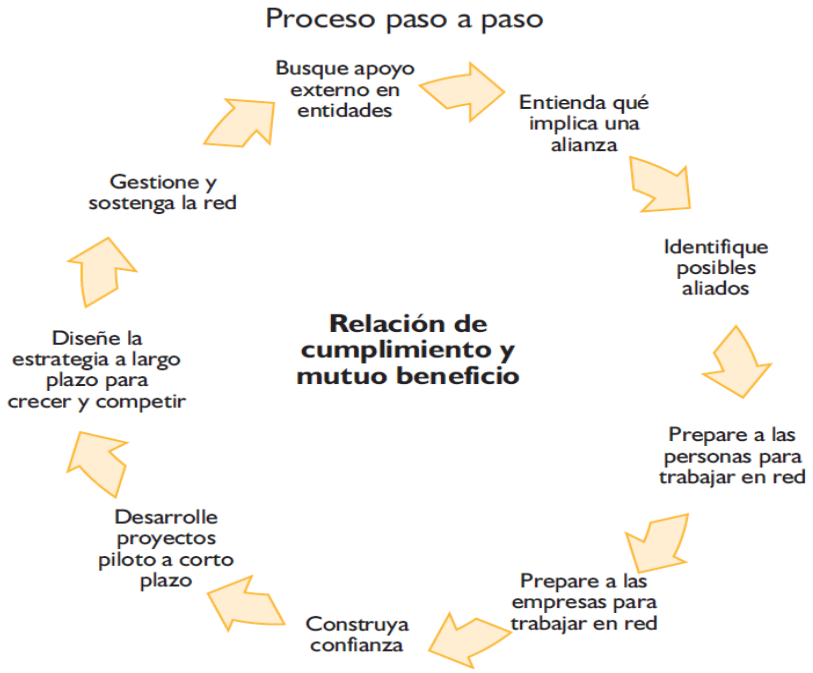
En la fase 4, planificación estratégica y proyecto de largo plazo, después de la fase del proyecto piloto, se ha adquirido experiencia para comenzar a establecer proyectos de más largo alcance, puede ser profundizando los proyectos actuales o explorar nuevos negocios. Los pasos que ayudan a llevar a cabo esta fase son diagnóstico de empresas de la red, identificar un objetivo común, plan de mejoras de las Empresas, elaboración del plan de Negocios y contratación del gerente del negocio conjunto.

Durante la fase 5 de independización y gestión autónoma existen dos pasos para sellar esta metodología. El primero es la autogestión aquí la red está lista para asumir completamente su gestión, sin necesidad de contar con un consultor externo. Este paso indica que la red se ha formado con éxito y lo siguiente es el

Monitoreo y Evaluación. Estas tareas se realizan desde el inicio de la red, sin embargo es necesario seguir realizándolas, esta vez sin el evaluador externo. Debe diseñarse y planificarse y debe estar presente en todas las actividades de la red.

METODOLOGIA BOGOTA EMPRENDE

Ilustración 2: Modelo Creación de Redes Empresariales Bogotá Emprende



Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008)

La Cámara de Comercio de Bogotá, a través del Programa Bogotá Emprende, ha diseñado una serie de nueve pautas para que los empresarios hagan parte de una red. A continuación se explicara cada una de las pautas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Lo primero es entender que implica una alianza, antes de involucrarse en una red, es necesario que el empresario sepa los tipos de redes que existen, las

implicaciones económicas que trae y los esfuerzos empresariales que debe asumir. Lo siguiente es identificar posibles aliados, los empresarios deben buscar alianzas con organizaciones que los ayuden a elevar su productividad. Existen algunas características que se debe tomar en cuenta como que sean empresas maduras, solidas, complementarias entre sí, homogéneas y comprometidas. Se debe preparar a las personas para trabajar en red, se deben concientizar a las personas de la importancia de trabajar en red y comenzar a desencadenar una dinámica de equipo, para seguir con una fase de adaptación. Deben construirse vínculos personales entre los miembros del equipo que lleven a ser productivos, esto es porque al generarse confianza, hay mayor capacidad de trabajo en equipo. Las empresas deben prepararse para trabajar en red, es importante hacer equipo con los otros empresarios, tener la habilidad de interactuar entre si hará perdurar la red. Debe existir interdependencia, pues se va a trabajar en conjunto para lograr objetivos comunes. Además, ya que las empresas debe "coexistir", es necesario tener ciertos valores que mejoren la convivencia como el compromiso, la coordinación y comunicación en la asignación de tareas, la utilización de un lenguaje común y , por supuesto, el consenso en las decisiones que se tomen. Adicional a esto, la inversión en la red debe ser proporcional al tamaño de la empresa, pero todas deben colaborar.

También es necesario que se construya Confianza pues es la base sobre la que esta edificado el trabajo en equipo. Es comparable al motor de un carro, si no existe, es difícil que la red funcione en forma productiva, pues no se puede trabajar con alguien en quien no se confía y con quien no existe comunicación.
Hay que desarrollar proyectos piloto a corto plazo, desarrollando pequeños proyectos enfocados a cumplir el objetivo estratégico de la empresa, planteando metas que permitan llegar a este.

Además de esto debe desarrollarse la estrategia a largo plazo para crecer y competir: A partir de los resultados obtenidos en los proyectos piloto, se pueden

implementar proyectos que busquen alcanzar el objetivo de largo plazo y, a su vez, llevar a la red a ser más competitiva. Gestionar y sostener la red aplicando el ciclo Deming (Planear, Gestionar, Controlar y Retroalimentar), Además, se deben establecer indicadores como ventas, rentabilidad, productividad, permanencia en la red, entre otros, que permiten evaluar el desempeño de la red, y poder realizar los ajustes necesarios para mejorarlo y encaminarlo hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por último, se debe buscar apoyo externo en entidades, este apoyo debe seguir tres reglas importantes: Debe ser minoritario, para asegurar la participación de la red en las decisiones y además las empresas van a financiar todo el proceso de integración. Debe ser temporal, no debe estar por más de tres años y solo para asistencia o consultoría. Esto garantiza la autogestión de la red.

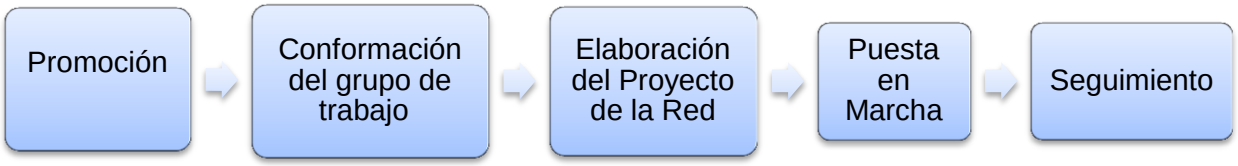
METODOLOGIA PROEXPORT, CASO FUNDES

FUNDES[2], en la aplicación de su programa "Redes Empresariales para la Internacionalización" en Colombia, utilizó el modelo de Creación de Redes de Proexport dentro de su proyecto y obtuvo buenos resultados.

El modelo Proexport cuenta con cinco etapas, que se muestran en la Ilustración 4. Este modelo cuenta con la particularidad de ser diseñado específicamente para el entorno local, así que toma en cuenta todas las políticas gubernamentales y comerciales del país, sin que esto signifique que es de uso exclusivo del país, puede ser adaptado a las normas de otros países.

[2]Organización Latinoamericana que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa MIPYME en América Latina

Ilustración 3: Etapas de Desarrollo de una Red Empresarial (Proexport)



Fuente: (Correa, Duran, & Segura, 2010)

Las etapas de esta metodología se desarrollan de la siguiente manera (Correa, Duran, & Segura, 2010).

La primera etapa es la promoción, en esta etapa se busca mostrar el proyecto a las empresas con potencial de responder a la demanda, que ha sido identificada por Proexport y las dinámicas del mercado. Se evalúan aspectos como el tamaño de la empresa, nivel de endeudamiento, portafolio de productos y/o servicios y la experiencia que tenga en el mercado. Las empresas que harán parte de la red son seleccionadas por un comité del que hace parte Proexport. Es importante destacar que las empresas están en libertad de participar o no del proyecto.

En la segunda etapa que es la de conformación del grupo se busca generar confianza entre los integrantes de la naciente red a través de jornadas de sensibilización para el conocimiento mutuo. Es de suma importancia la definición de las normas de convivencia a través de un reglamento interno y el acuerdo sobre el manejo del fondo pre-operativo en el que el monto dado por cada empresa, se constituye de acuerdo a las necesidades de la red. Se recomienda conformar comités temáticos (mercadeo, finanzas, estrategia) en esta etapa apara comenzara a trabajar en la planeación estratégica. En la tercera etapa de elaboración del proyecto de red, se busca desarrollar dos puntos importantes: la planeación estratégica y la proyección financiera. Es necesaria la inteligencia de

mercado, para identificar la demanda potencial y poder establecer una estrategia de corto, mediano y largo plazo que permita generar la oferta para suplir la necesidad. Con base en esto, se puede estructurar un mapa estratégico y un plan de operaciones. En esta etapa, también se proyecta el presupuesto de ingresos y costos, se dan a conocer los planes de cofinanciación y se plantean escenarios a corto, mediano y largo plazo.

Durante la etapa de puesta en marcha, el grupo va a formar una nueva sociedad, así que, debe buscar direccionamiento jurídico y estratégico para este proceso, Se selecciona la figura jurídica dentro del marco legal local que más convenga, además de la construcción de un mapa de procesos y la definición de un organigrama para la nueva organización. Se contrata un gerente que, generalmente, no hace parte del equipo de socios iniciales.

El seguimiento se realiza Durante todo el proceso, a través de reuniones donde se evalúa el cumplimiento del plan de acción, se identifican logros y dificultades para afianzar y mejorar.

4.1.4 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una alianza puede ser definida como" *la cooperación entre dos o más empresas donde cada una busca mejorar sus competencias mediante el uso de recursos del aliado*" (Sanabria , 2005, Pág 250), planteando objetivos comunes. Es importante mencionar que, generalmente, las empresas que deciden hacer parte de una alianza estratégica, pertenecen al mismo sector, incluso pueden llegar a ser competencia entre ellas, realizan un acuerdo cooperativo horizontal, pues no participan ni clientes ni proveedores. Sin embargo, se unen para cooperar y alcanzar metas, cuyos resultados pueden beneficiarlas de igual manera.

De acuerdo a Sanabria (2005), la idea de una alianza debe ser maximizar las ventajas competitivas de ambas partes, y a pesar de que este es el objetivo estratégico que se debe perseguir, a veces sale a flote la competencia.

Las alianzas pueden ser muy útiles y benéficas para una empresa, a través de ella puede expandirse y "*aumentar sus capacidades sin adicionar costos fijos*" (Sanabria, 2005, Pág 249), y además puede alcanzar mercados objetivos que, de no ser así, serian muy difíciles o imposibles de alcanzar.

Es de suma importancia que en el momento de llevar a cabo una alianza, puedan definirse objetivos comunes y específicos, pues si no se plantean desde el principio, podría desembocar en la operación deficiente de la misma.

Los Procesos de Asociacion tienden a ser muy parecidos, sin embargo, las alianzas estrategicas se pueden diferenciar si poseen caracteristicas como que exista un engranaje operativo firme entre aliados, que exista una relacion *gana-gana* (si el gana , yo gano), la relacion debe considerarse como un asunto estrategico de largo plazo y con ventajas competitivas, que exista un compromiso de apoyo real por parte de los ejecutivos, que impere en la relacion la colaboracion y la coordinacion. (ProMéxico, 2010)

Ademas, las alianzas estrategicas poseen ciertas caracteristicas para ser eso, estrategicas, pues pueden existir alianzas en otros ambitos. La caracteristica basica que tiene una alianza es que las empresas socias "*cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo comun de largo plazo"* (ProMéxico, 2010, Pág 12).Tambien, debe reducir riesgos y aumentar los reultados positivos y aprovechar los recursos valiosos que se comparten.

Las ventajas de hacer una alianza estratégica son muchas y pueden observarse en casi todas las áreas de la empresa, pero las que más sobresalen dentro de ese

gran grupo son Reducción de Costos ,transferencia de tecnologías para mantener una posición competitiva en mercados separados, penetrar nuevos mercados, responder oportunamente a cambios de la demanda, aprovechar mayores oportunidades al competir riesgos, ventajas en el mercado como aumento en ventas al adquirir mayor conocimiento, acercamiento a los clientes, nuevos canales de distribución, entre otros y se mantiene el capital individual de los socios de la empresa, aunque todos hagan aportes. (ProMéxico, 2010)

Los riesgos son inherentes a cualquier actividad, y esta no es la excepción, pero, como todos los riesgos, pueden ser diagnosticados a tiempo, a través de autodiagnósticos, analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y de su entorno. Dentro factores que pueden poner en riesgo la estabilidad de la alianza se encuentran que el aliado utilice la información que conoció de la empresa durante la alianza y la use en otra alianza con un competidor fuerte. Para esto debe fomentarse la confianza entre los socios; la elección de un mal administrador que no lleve a cabo de forma efectiva el plan operativo; las fallas en factores de proceso como diferencias culturales, falta de liderazgo o integración deficiente; fallas lógicas como un cambio drástico del entorno, información errónea del socio, mal diseño de producto o servicio, entre otros; valorar la efectividad por la cantidad de negocios y no por la calidad y seguimiento que se les haga. (ProMéxico, 2010)

Las alianzas se pueden clasificar en dos grandes grupos, por patrones y funciones básicas y por grado de propiedad y creación de empresa.

4.1.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS ALIANZAS

La clasificación por patrones y funciones básicas se refiere a que casi todas las alianzas tienen tres componentes comunes: tecnología, mercado y productos (ProMéxico, 2010). A partir de la combinación de estos tres factores surgen varios

tipos de alianzas, como las alianzas de mercadotecnia, alianzas sobre producto y alianzas de investigación y desarrollo.

Las alianzas de mercadotecnia son aquellas en las que uno de los socios usa los canales de distribución del otro. Así se pueden obtener mayores utilidades para la empresa sin incurrir en nuevas inversiones. Por ejemplo cuando una empresa intenta entrar a un país a través de una cadena de tiendas. (ProMéxico, 2010)

En lo que se refiere a las alianzas sobre productos pueden ser de dos tipos, en la primera enlaza a sus compradores con los proveedores para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos y la segunda se encuentran las asociaciones de manufactura conjunta que son los que integran en una sola planta la producción de varias empresas. (ProMéxico, 2010)

Las alianzas de investigación y desarrollo de Productos son aquellas en las que se realizan procesos investigativos en productos, sin sacarlos al mercado, solo los socios conocen los resultados. En este tipo de alianzas suelen participar las universidades. (ProMéxico, 2010)

La clasificación por grado de propiedad y creación de empresa se refiere a aquellas alianzas que implican la creación de una nueva empresa y cuál es la propiedad de los socios en la empresa. Algunas de estas son los acuerdos de cooperación, los contratos, las franquicias, los consorcios, joint ventures, proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones y consorcio de investigacion y desarrollo.

Un Acuerdo de Cooperación es la forma más simple de alianza. En el acuerdo se evidencia el objetivo de la alianza y cuál será la contribución de las partes dentro de la misma. En este tipo de acuerdos, los aspectos más sobresalientes son coordinación y logística. (Sanabria , 2005)

En cuanto a los contratos, además de incluir los aspectos del acuerdo de cooperación, también se toman en cuenta aspectos jurídicos y económicos, en cuanto a responsabilidades y penalidades en caso de incumplimiento. (Sanabria, 2005) A través de estos también se pueden otorgar licencias de uso de patentes, marcas o secretos comerciales a cambio de regalías (ProMéxico, 2010).

En las franquicias, "*las empresas comparten productos, conocimientos, marcas para que terceros los exploten comercialmente"*(Sanabria , 2005, Pág 255). Es muy importante que el franquiciador cumpla con los requisitos dados por el franquiciado para comercializar su porducto, teniendo independnecia en la administracion del negocio.

Los consorcios son muy comunes en la ejecución de obras públicas. Los consorcios son uniones temporales de empresas que buscan cumplir un proposito especifico. Es habitual que las empresas respndan solidariamente por los contratos a los que acceden (Sanabria, 2005). Tambien pueden existir consorcios que estene dedicados a la exportacion de productos, en los que se unen varias empresas, aportan capital y comparten su propiedad (ProMéxico, 2010).

Cuando los aliados deciden lanzar un nuevo producto o alcanzar nuevos mercados, constituyen un joint Venture, creando una nueva empresa en donde cada aliado "*participa con inversiones de capital y en la estructura, organización y gestión de la nueva compañía"* (Sanabria, 2005)

Los proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones buscan estimular la cooperacion entre las empresas, las universidades e institutos de investigacion, los resultados obtenidos son divulgados a los miembros del grupo y no implica ninguna propiedad. (ProMéxico, 2010)

En un consorcio de investigacion y desarrollo no se crean una nueva entidad, simplemente se unen para investigar y desarrollar nuevas tecnologias que luego cada uno aplicra a sus procesos y productos. (ProMéxico, 2010)

Las organizaciones que se involucran dentro de una alianza, deben tener en cuenta que tanto esta como las demas, tiene una cultura y formas de operacion propia, y suele suceder, que entre mas grande es la empresa, tiene mas arraigada su cultura organizacional y sus procedimientos son mas rigidos,sin que esto quiera decir que la cultura de una empresa mas pequeña sea más débil. Es importante que las empresas aliadas tengan capacidad de entendimiento de la cultura de su asociada, para evitar algun tipo de conflicto.

Dado que este trabajo busca ahondar mas en el tema de la asociatividad, de ahora en adelante, todos los conceptos seran agrupados en el concepto de Cooperacion Organizacional.

4.2 ORGANIZACIONES SALUDABLES

En la actualidad, las organizaciones se están enfocando no solo en resultados de tipo económico, sino también en la consecución de bienestar para todos los grupos de interés, es así como cada vez se posicionan conceptos como organizaciones sostenibles, socialmente responsables y organizaciones saludables. De manera particular, el termino organización saludable está tomando cada vez más fuerza dentro del contexto empresarial. Pero, la noción de lo saludable, también se está tomando otros estamentos de la sociedad como los municipios, ciudades, las escuelas y colegios.

4.2.1 INICIATIVAS DE ENTORNOS SALUDABLES

Una organización saludable debe estar dentro de un entorno saludable, es por eso que distintos organismo internacionales como la OMS (Organización Mundial de la

Salud) y sus representaciones regionales, en el caso del continente americano la OPS (Organización Panamericana de la Salud), se han encargado de difundir programas y proyectos sobre ambientes saludables en las ciudades, centros educativos y organizaciones.

El entorno en el que se encuentran las organizaciones y escuelas son las ciudades, es por eso que debe ser saludable para sus habitantes. Una ciudad saludable *"es algo más que la ausencia de enfermedad o la actividad curativa de los servicios sanitarios"* (Ministerio de Sanidad y Consumo de España, 2006) es crear entornos donde los ciudadanos tengan cobertura de las necesidades básicas en educación, empleo, vivienda, entre otros, pues la falta de estos puede convertirse en una pesada carga para los individuos y pone en peligro su salud (Llorca y Colaboradores, 2010). En la ciudad es donde las personas realizan todas sus actividades (económicas, sociales, culturales, educativas), y muchas veces el entorno no favorece a su bienestar, basado en ello las iniciativas saludables en las ciudades se desarrollan en dos campos el social que crea un medio ambiente favorables para el desarrollo humano y el individual que busca desarrollar aptitudes personales para adoptar estilos de vida saludables. Es necesario crear e implementar planes de salud basados en la cooperación intersectorial y la participación ciudadana, además de eliminar la desigualdad y la burocracia en la prestación de servicios de forma progresiva, es un compromiso que se debe adoptar por parte de la ciudadanía y el sector público para el bienestar de todos (Llorca y Colaboradores, 2010).

La siguiente iniciativa ha tomado mucha fuerza para mejorar la salud de la sociedad desde los ciudadanos futuros, esta es las escuelas saludables. Esta iniciativa está muy ligada a la de *ciudades saludables,* pues los estudiantes hacen parte de la comunidad. Las escuelas saludables son "*centros educativos en el que, dentro de un ambiente seguro y agradable, los y las estudiantes tiene un desarrollo físico, emocional y social, desarrollando estilos de vida saludables, todo lo cual es compartido con sus familias, maestros, personal de la escuela y toda su*

comunidad" (World Health Organization, Presidencia De Honduras, 2000). Es así que las escuelas se convierten en promotoras del desarrollo saludable de niños, niñas y adolescentes.

Existen tres actores principales en el desarrollo de esta iniciativa que son los Maestros como formadores de habilidades para vivir como resolución de conflictos, comunicación efectiva, establecimiento de relaciones interpersonales positivas, conocerse a sí mismo y desarrollo de autoestima, los estudiantes como responsables de aprender estilos de vida saludables, orientados por sus maestros y familiares y las familias que se encargan de reforzar las enseñanzas de los estilos de vida saludable a través del ejemplo.

La última iniciativa es la de entornos laborales saludables. En el documento de Entornos Laborales Saludables (World Health Organization, 2010) se muestran definiciones de distintos autores sobre lo que es un entorno laboral saludable, basado en esos conceptos se puede inferir que un entorno laboral saludable es el lugar donde los jefes y empleados colaboran para promover y mejorar la salud, seguridad y bienestar integral de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad de los espacios físicos de trabajo, la salud seguridad y bienestar de factores psicosociales del trabajo como la cultura organizacional y las formas como la organización busca mejorar el ambiente de trabajo y la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.

El trabajo puede afectar la salud física, mental y psicosocial de los empleados, incluso puede afectar a su familia y a la compañía, es por esta razón que se hace necesario crear espacios laborales saludables para evitar consecuencias como las indicadas anteriormente. Para crear estos espacios saludables, es importante aplicar procesos de mejoramiento continuo que permitan realizar acciones correctivas y preventivas a tiempo y planear como implementar sistemas de gestión que ayuden a generar un entorno sano.

Como en todas las iniciativas mencionadas anteriormente, es importante la participación de actores como el gobierno local, que pueda ayudar a generar políticas de salud a nivel nacional que afecten el ambiente laboral. Los resultados de un ambiente laboral saludable se verán reflejados en la comunidad en general. En cuanto a las organizaciones se puede decir que llegan a ser saludables cuando son capaces de llevar a cabo acciones orientadas al bienestar de los grupos de interés, entre los que se encuentran los empleados, los proveedores, compradores, entre otros (Grueso, Toca, 2012).

De acuerdo a Salanova (2008) una organización saludable es la forma en la que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo y pueden ser sanas o saludables. Salanova (2008) también afirma que una organización llega a ser saludable cuando tiene una orientación hacia el capital humano y social y existen beneficios al ser capaz de atraer y retener trabajadores más productivos y talentosos y tener mayor éxito en la gestión de costes siendo más competitivos. Citando a Great Place to Work, Salanova menciona dos características de un buen lugar de trabajo que son mantener buenas relaciones entre empleados y compañía, empleados y compañeros y empleados y dirección, es por eso que también se hace necesario tener trabajadores saludables, tema que se ampliara en la explicación del modelo desarrollado por esta autora.

Para Kelloway y Day (2005) una organización saludable debe ser capaz de aportar al desarrollo físico, social y personal de todos los empleados que aporte a sus estilos de vida dentro y fuera del sitio de trabajo, además de que esto se ve reflejado en los productos y servicios y el mejoramiento constante de los procesos, también estos resultados se reflejan en la comunidad en general. Para Wilson y Colaboradores "*una organización saludable está caracterizada por sus esfuerzos intencionales, sistemáticos y colaborativos para maximizar el bienestar y la productividad a través de trabajos bien diseñados, un entorno socio-*

organizacional, y oportunidades equitativas y accesibles para la carrera y el futuro de la vida laboral"

Para explicar el concepto de organizaciones saludables, se han desarrollado un conjunto de modelos y criterios, que a continuación se mencionan.

4.2.2. MODELOS EXPLICATIVOS DE ORGANIZACIONES SALUDABLES

Salanova (2008), Kelloway y Day (2005) y Wilson y Colaboradores (2004), han diseñado modelos que explican algunos aspectos de las organizaciones saludables desde diferentes puntos de vista. El modelo planteado por Salanova (2008) establece que una organización saludable debe tener tres criterios que son: Practicas saludables para gestionar y estructurar los procesos de trabajo, Empleados saludables: capital psicológico positivo y outputs saludables. Dentro de los ambientes de trabajo existen prácticas o recursos en todos los niveles de la organización. Estos recursos son aquellos aspectos del ambiente laboral (físico/estructural y social) que son necesarios para alcanzar metas y objetivos y pueden estimular ciertos mecanismos como la persistencia y el esfuerzo para conseguir los objetivos que se plantean. También hay recursos organizacionales que ayudan a comprender los procesos de las organizaciones saludables.

Salanova (2008) diferencia dos tipos de recursos para estructurar y gestionar los procesos de trabajo, los primeros recursos son los Recursos estructurales que son aquellos recursos que pertenecen al ambiente físico/estructural de las tareas de cada trabajador y las inherentes a la organización en general. Dentro de estos recursos se encuentran los Recursos de tarea, dentro del que están criterios como la claridad y variedad de las tareas, rol laboral, autonomía y retroalimentación de las tareas y los recursos de la organización. Prácticas directivas y de gestión de recursos humanos como los procesos formación y desarrollo de carrera, balance entre vida privada y laboral, cultura, valores y objetivos organizacionales.

Los siguientes son los Recursos sociales que son los que se relacionan con las personas que se trabaja y para las que se trabaja, como los compañeros de trabajo (ambiente social inmediato) y los jefes y clientes (ambiente mediante). El ambiente social en el trabajo relacionado con el clima, resultan ser claves al diferenciar organizaciones saludables de las que no lo son. Luthan y Youseff (citados por Salanova, 2008) mencionan tres aspectos del capital social que ayudan a crear ventaja competitiva: redes sociales de trabajo, normas sociales de conducta y valores y confianza.

En cuanto al segundo criterio, empleados saludables, las personas deben convertirse en una firma de inversión que puede generar ventaja competitiva, esa inversión debe ser en aspectos que la competencia no pueda copiar como los productos, el equipamiento y no hay que olvidar hacer revisiones de esto para hacer innovaciones y no perder la ventaja (Salanova, 2008)

Hay tres tipos de capitales que llegan a ser esencial de las organizaciones saludables: Capital social, que incluye las relaciones en el ambiente de trabajo; capital humano, que se refiere al conocimiento, destrezas y habilidades derivadas de la formación y la experiencia, a esto debe sumarse el conocimiento "tácito" que hace parte de la organización; y por último el capital psicológico positivo que *"Toma en cuenta las fortalezas personales y capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para conseguir la mejora del funcionamiento y el desempeño en las organizaciones actuales"* (Salanova, 2008, Pág 16).

El último criterio que estudia Salanova son los *outputs* saludables, que son productos de las formas y prácticas de gestión organizacional como productos y servicios de alta calidad y saludables, manteniendo buenas relaciones con el entorno y la comunidad (Salanova, 2008)

Las organizaciones saludables deben cuidar las relaciones con la comunidad en general y tener una imagen positiva y saludable hacia las personas que no hacen parte de la organización. (Salanova, 2008)

Por otro lado, el modelo de Wilson y Colaboradores (2004), destaca tres aspectos de la vida laboral: el diseño del trabajo, que se centra en la percepción de los empleados de sus tareas inmediatas de trabajo; el clima organizacional, que se enfoca en los aspectos sociales e interpersonales en el ambiente laboral; y por último el trabajo futuro que se concentra en la seguridad en el empleo, equidad y desarrollo de carrera, además de dar gran importancia al equilibrio entre la vida personal y laboral. Lo que el modelo busca demostrar es la premisa de que "*es posible identificar las características de las organizaciones saludables y que esas organizaciones pueden tener trabajadores más productivos y saludables"* (Wilson y Colaboradores, 2004, pág. 5).

Wilson y Colaboradores (2004) plantean un modelo de organización saludable. Luego del análisis estadístico llevado a cabo en su estudio, se pudo concluir que las características del trabajo pueden afectar la salud y el bienestar del empleado, también se muestra el papel fundamental que juega el clima organizacional, esto a través del apoyo que puede brindar un compañero y el ambiente de apoyo que se puede generar al tener la participación de los superiores. Así mismo, este modelo provee un marco para estudiar las organizaciones saludables y muestra la necesidad de crearlas y mantenerlas a través de políticas que muestran los valores y creencias de la organización.

El modelo desarrollado por Kelloway y Day (2005), se definen los lugares de trabajo usando un enfoque *holístico,* es decir, usan factores psicosociales y físicos para poder diagnosticas un lugar de trabajo saludable. Por ser holístico incluye también las consecuencias de una organización saludable para el

individuo, la organización y la sociedad. Dentro de los factores físicos se encuentran la seguridad en los espacios de trabajo y diseños ergonómicos; en los factores psicosociales se encuentran la cultura organizacional, las relaciones interpersonales en el trabajo, el desarrollo de la carrera de los empleados, el balance trabajo-familia, entre otros.

4.2.3. CRITERIOS DE CALIDAD SOBRE ORGANIZACIONES SALUDABLES

Los criterios de salud y calidad en el trabajo, complementan los modelos e iniciativas anteriormente descritos, pues estos se encuentran dentro del marco de programas de excelencia empresarial, lo que lleva a inferir que la salud de la organización es de suma importancia para lograr estándares mundiales de calidad. A continuación se explicaran los criterios enmarcados en los modelos de la Red Europea para la Salud, ENWHP (1999), por sus siglas en ingles y del Instituto Nacional de Calidad de Canadá (NQI, 2007).

El Criterio de calidad de la Red Europea está basado en el modelo de *European Foundation for Quality Management* (*EFQM*), y ayuda a crear una política de salud para la organización, además dado las diferencias entre organizaciones no es considerado verdad absoluta, pero representa el interés de la mayoría de las organizaciones por la salud.

Este modelo está conformado por 6 criterios que son promoción de la salud en el trabajo, recursos humanos y organización del trabajo, planeación de la promoción de la salud en el lugar de trabajo, responsabilidad social, importancia de la promoción de la salud en los lugares de trabajo y resultados de la promoción de la salud en los lugares de trabajo.

La promoción de la salud en el trabajo y políticas corporativas es vital para el equipo directivo que debe contribuir de manera activa en el plan de promoción, además de brindar los recursos necesarios para su ejecución como personal,

presupuesto, entre otros. Además debe integrarse al plan a los procesos y estructura de la organización y ser accesible a todos los niveles de la organización. (European Network for Workplace Health Promotion)

Los recursos humanos y organización del trabajo son de suma importancia la participación de los empleados y por eso se deben tener en cuenta sus habilidades para que tomen partido en la planeación y toma de decisiones, tanto como sea posible. Además los directivos deben promover una buena atmosfera de trabajo, tomar medidas para que haya un equilibrio en la vida laboral y familiar y crear políticas de reintegración para personal con discapacidades físicas o que regresan después de largos periodos de licencia. (European Network for Workplace Health Promotion)

Por otro lado, la planeación de la promoción de la salud en el lugar de trabajo debe estar basada en la continua revisión, mejoramiento y comunicación a todas las secciones, a su vez, debe estar basado en estadísticas referentes a la salud dentro de la organización. (European Network for Workplace Health Promotion)

Es importante que la organización cumpla su responsabilidad con el uso de los recursos naturales, en conjunto con tomar acciones definidas contra el perjuicio de las personas y el entorno. Así mismo, se debe asumir un rol (a nivel local, regional, nacional o internacional) apoyando iniciativas sociales, culturales y de bienestar para la comunidad. (European Network for Workplace Health Promotion)

Para mostrar la importancia de la promoción de la salud en los lugares de trabajo, debe existir un grupo encargado de monitorear y evaluar las medidas de promoción de la salud. También, las medidas que promueve la organización deben estar interligadas entre sí. (European Network for Workplace Health Promotion)

Por último, los resultados de la promoción de la salud en los lugares de trabajo, pueden evaluarse a través de indicadores como satisfacción al cliente, satisfacción del personal con sus planes de trabajo, indicadores de salud como accidentes, uso de los programas de estilos de vida saludable, productividad, entre otros.

Por otra parte, los criterios de calidad del Instituto Nacional de Calidad en Canadá, plantea seis elementos claves que deben estar presentes en una organización saludable en el que la salud de los empleados y el bienestar, hacen parte de la forma en que hacen negocios y demuestran excelencia en prácticas saludables, ambiente social y recursos personales y el entorno físico (Corbett, 2004)
Los seis elementos son: Liderazgo, planeación, enfoque en la gente, gerencia de procesos, enfoque en los clientes y enfoque en los proveedores.

5. PROPUESTA

A lo largo de este escrito, se han estudiado teorías y propuestas que describen las características de una organización saludable. A continuación, se hace un resumen en el que se muestran los atributos que debe tener una organización saludable de acuerdo a distintos autores.

Tabla 2: Resumen Atributos de Organizaciones Saludables

	Condiciones Internas	Condiciones Externas
Salanova (2008)	• Gestión de los procesos de trabajo. • Empleados Saludables. • Gestión de recursos humanos • Balance vida privada- laboral • Buena relación entre jefes y personal.	• Responsabilidad Social • Buena relación con los clientes
Kelloway y Day (2005)	• Factores físicos • Cultura organizacional • Balance vida laboral-privada	
Wilson y Colaboradores (2004)	• Diseño del trabajo • Clima Organizacional • Trabajo futuro	
Criterio EFQM	• Promoción de la salud en el trabajo. • Planeación de la promoción de la salud en el trabajo. • Recursos humanos y organización del trabajo,	• Responsabilidad social

Criterio Canadá	• Liderazgo • Planeación • Enfoque en la gente • Gerencia de procesos	• Enfoque en los proveedores • Enfoque en los clientes

Salanova (2008), indica que para que una organización sea saludable, debe contar con una gestión de los procesos de trabajo, empleados saludables, gestión de los recursos humanos, además de promover el balance entre la vida laboral y privada y las buenas relaciones entre jefes y empleados. También, le da una gran importancia a la responsabilidad social y a una buena relación con los clientes.

Por otro lado, Kelloway y Day (2004), destaca los factores físicos en el lugar de trabajo, para que se brinden las mejores alternativas de acomodación a los empleados, la cultura organizacional y suscita el balance entre la vida laboral y privada.

Wilson y Colaboradores (2004), destacan tres aspectos claves de la vida laboral que son el diseño del trabajo, referente a la percepción de los empleados de sus tareas de trabajo; el clima organizacional, referente al desarrollo de las relaciones en el trabajo; y por último, el trabajo futuro que concentra aspectos como el desarrollo de carrera y el balance de la vida laboral y privada..

El criterio EFQM, está centrado en la promoción de la salud en el trabajo, por eso busca tener un plan de acción definido y un grupo que perita monitorear el desarrollo del mismo. También muestra la importancia de la responsabilidad, que actúa con el uso respetuoso de los recursos naturales y la participación en los proyectos de la comunidad.

El criterio de calidad de Canadá, muestra que las condiciones internas que deben cumplirse para tener una organización saludable son el liderazgo, la planeación y la gerencia de procesos. En cuanto a las condiciones externas, están tener un enfoque especial en los clientes y los proveedores.

Así como una organización saludable tiene características que la hacen saludable, un Red Empresarial también debe contar con una serie de atributos que le permitan ser saludable.

La propuesta que se va a plantear a continuación, indica que una red empresarial debe contar con atributos saludables presentes en aspectos estructurales y en las relaciones entre las organizaciones que conforman la red, así como con actores externos.

Comenzando con los aspectos estructurales. Para Salanova (2008) y el criterio de calidad EFQM, resultan ser muy importantes los empleados y los recursos humanos, pues constituyen la fuerza que realiza el trabajo y permite el avance de las actividades en la red. De acuerdo a los autores antes citados, los recursos humanos deben verse como una inversión, pues al ser capacitados se pueden mejorar sus habilidades y conocimientos, eso se traduce en ventaja competitiva y mejores resultados para la red empresarial.

Hay un aspecto, en relación con los recursos humanos, que casi todos los autores abordan y consideran de suma importancia para la salud de una organización, y para efectos de esta propuesta, se puede aplicar para la salud de la red empresarial, este aspecto es el balance en la vida laboral y personal. Este balance puede indicar el interés de la red en tener empleados que tengan un equilibrio en sus vidas y puedan proyectar ese equilibrio en sus labores cotidianas.

Otro atributo que debe tener una red empresarial saludable es la promoción salud en el trabajo. El modelo EFQM (s.f.), está centrado en este tema e indica los distintos criterios que debe tener un programa de salud en el trabajo. Una red

empresarial debe contar con un plan de acción que permita aplicar el programa en todas las organizaciones involucradas y en todos los niveles de las mismas. Además, deberá crearse un comité con representantes de todos los aliados, que monitoreen las actividades y puedan medir, a través de indicadores de salud establecidos en el plan inicial, la evolución de la salud en la red.

Kelloway y Day (2004), muestran un atributo, que tal vez se tiene en un segundo plano, pero influye mucho en el desarrollo de las actividades y es el factor físico. Si la red va establecer un centro de labores conjunto, debe asegurarse de brindar instalaciones que cumplan con los criterios establecidos por la salud ocupacional, que cuenten con diseños ergonómicos que faciliten la acomodación de los empleados. Para complementar la planeación de este atributo, se puede contar con el apoyo de las Aseguradoras de Riesgos Profesionales.

Wilson y Colaboradores (2005) y Salanova (2008), se refieren a un aspecto clave para el funcionamiento de la red saludable que es el diseño de trabajo y las tareas que se deben desarrollar. Estos criterios se relacionan porque el primero muestra la percepción que tienen los empleados de sus tareas, ya teniendo esa percepción los empleados pueden asumir un rol en la red a través de sus tareas y al tener claridad sobre el desarrollo de las mismas, tendrá mayor autonomía. Además, esto permitirá que los empleados desarrollen su carrera en la red empresarial y estén más motivados a participar en los procesos de la misma.

Como se había mencionado antes, también existen atributos saludables en las relaciones de la red. Para empezar, Wilson y Colaboradores (2004), ponen como un criterio importante el clima organizacional, que se refiere a las relaciones entre todos los miembros de la organización, en el caso de esta propuesta, los miembros de la red empresarial. Esas relaciones se pueden dar entre distintos niveles de la red como entre empleados, entre jefes y empleados, de la red con los clientes, con los proveedores y con la comunidad, que también se conoce como responsabilidad social.

Salanova (2008), indica la importancia de una relación cordial entre jefes y empleados, pues de una de estas partes proviene la planeación y las ordenes de ejecución y de la otra parte depende la ejecución de las tareas, si no hay una buena relación puede desembocar en malentendidos que afectan todos los procesos de la red empresarial.

Referente a la relación entre la red con los clientes, Salanova (2008) y el Criterio de Canadá, indican que una buena relación entre las partes antes mencionadas, genera fidelidad de los clientes. Esta relación debe estar enmarcada en un plan de atención al cliente que debe ser difundido en toda la red y evaluado a través de indicadores de gestión planteados en el plan.

Los proveedores, también hacen parte fundamental de la red, porque brindan las materias primas para la creación de los productos y servicios que serán comercializados. Para mantener una buena relación con los proveedores, es necesario mantener una relación de largo plazo con ellos, pues ya conocen los requerimientos de la red y los despachan en el menor tiempo posible, además de ello.

La responsabilidad social es exaltada por Salanova (2008) y el modelo EFQM. Es importante que la red empresarial tenga una imagen positiva frente a la comunidad, esto se logra a través de la participación de la red en programas sociales a nivel local y nacional, apoyando iniciativas para el bienestar de la comunidad. Algo que ha tomado mucha fuerza en el entorno empresarial actual es el cuidado en el uso de los recursos naturales, una red empresarial saludable debe hacer uso responsable de estos recursos y tomar acciones para no perjudicar a la comunidad que también se beneficia del uso de los mismos.

Al aplicar todos estos criterios en la red empresarial saludable, se pueden obtener resultados como mayores niveles de productividad, menor rotación de la planta de personal, relaciones cordiales en la red, relaciones de largo plazo con los clientes,

mejores tiempos de respuesta por parte de los proveedores y clientes potenciales en la comunidad.

6. CONCLUSIONES

Una red empresarial debe contar con una serie de criterios que le permitirán llegar a ser saludable. Esos criterios deben estar presentes en aspectos estructurales y en las relaciones de la red empresarial.

Los recursos humanos se constituyen como un recurso muy importante en la red, pues de este depende la planeación y la ejecución de las tareas. Es necesario realizar inversiones que estén direccionadas a la formación de los recursos humanos, esto generará mayor productividad y aumentará competitividad de la red.

En cuanto a la salud, se hace necesario que la red empresarial establezca planes de acción que promocionen la salud en todos los niveles de la red, además de esto debe establecerse un comité que pueda monitorear y evaluar el desarrollo de los planes a través de indicadores previamente fijados.

La planta física de una red, o de las empresas involucradas en esta, deben estar alineadas a lo establecido por los criterios de salud ocupacional, que buscan cuidar la salud física de los empleados y mejorar su desempeño en la jornada laboral. También debe existir un conjunto de tareas diseñadas para cada cargo, para que el empleado tenga claridad de las mismas y pueda empoderarse de estas.

En cuanto las relaciones, deben desarrollarse de manera cordial entre los distintos niveles de la red y los grupos de interés. Es por eso que internamente las relaciones entre empleados y jefes empleados, deben ser apropiadas, pues permiten mejor comunicación, y al tratarse de una red esto es de suma importancia, pues se deben distintos tipos de comunicación de las organizaciones en uno solo.

En cuanto a los grupos de interés como los clientes, los proveedores y la comunidad, las relaciones deben buscar el beneficio mutuo.

7. RECOMENDACIONES

Con base en el desarrollo de la presente investigación también surgen recomendaciones. En primer lugar, se identifica la pertinencia de realizar un estudio con redes empresariales, donde se evalúen las condiciones de cada empresa y puedan implementarse los programas necesarios para que lleguen a ser saludables y puedan transmitir eso a la red a la que pertenece.

Otra recomendación es que podría hacerse un estudio con mayores fundamentos teóricos, que incluya datos estadísticos, para evaluar de forma más profunda como una red puede llegar a ser saludable y poder establecer criterios más cimentados.

Por último, es importante buscar un instrumento que permita medir en una escala cuantitativa la salud de una red, a través de la medición de los criterios cualitativos.

8. BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de Bogotá. (Agosto de 2006). *Tercer Foro de Asociatividad Empresarial: Estrategia para la Internacionalización (Memorias).* Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de Cámara de Comercio de Bogotá: http://camara.ccb.org.co/documentos/400_2006_11.pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Redes Empresariales: Alianzas Productivas, Colaborar para Competir.* Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de Bogota Emprende: www.bogotaemprende.com

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Seminario Asociatividad.* Recuperado el 30 de Agosto de 2012, de Cámara de Comercio de Bogotá: http://camara.ccb.org.co/documentos/4218_seminario_asociatividad.pdf

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). *Cluster textil/confección, diseño y moda*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2012, de Cámara de Comercio de Medellin para Antioquia: http://www.camaramedellin.com.co/site/Competitividad-Empresarial/Comunidad-em-Cluster-em/-em-Cluster-em-Textil-Confeccion-Diseno-y-Moda.aspx

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; Alcaldía de Medellín. (2009). *Avance de la estrategia cluster de Medellín y Antioquia.* Medellin: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Cameron, K., & Caza, A. (2004). Contributions to the Discipline of Positive Scholarship. *The American Behavioral Scientist* , 731.

Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: Healthy Organizations- Achieve resuts by Acting Respinsibly . *Journal of Business Ethics*, 125-133.

Correa, G., Duran, Y., & Segura, O. (Marzo de 2010). *FUNDES INTERNACIONAL.* Recuperado el 28 de Agosto de 2012, de http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/2050997447.pdf

European Network for Workplace Health Promotion (1999). Quality criteria for Workplace Health Promotion. [en línea] Disponible en: http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/quality_criteria.pdf. Recuperado el 26 de Noviembre de 2011.

Gaviria, J. C. (20 de Septiembre de 2011). *Coopetencia y Modelos de Asociatividad en Colombia.* Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de Repositorio Universidad del Rosario: http://repository.urosario.edu.co/

Grueso, M. P.; Toca, C. E. (2012). Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, No 37 ,Septiembre – Diciembre, pp. 132-155.

Kelloway, K., & Day, A. (2005). Building Healthy Workplace: What We Know so Far. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 223-249.

Llorca, E., Amor, M. T., Merino, B., Marquez, F. J., Gomez, F., & Ramirez, R. (2010). *Ciudades Saludables: Una estrategia de referencia en las Politícas Locales de Salud Pública.* Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de Open Couse Ware,Universidad de Cantabria: http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/salud-publica-y-atencion-primaria-de-salud/otros-recursos-1/lecturas/bloque-iii/Ciudades%20saludables.pdf

Ministerio de Sanidad y Consumo de España. (2006). *Ciudades Saludables del Siglo XXI.* Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de Ministerio de Sanidad y Consumo de España: http://www.msc.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/promocion/ciudadesSaludables/docs/folletoCiudadSalud.pdf

Montaño, J. (29 de Marzo de 2011). Alianza Avianca-Taca tuvo buen despegue: ganó US$50 millones. *El Heraldo*.

ONUDI. (Junio de 2008). *Metodología para la Organizacion y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales con Enfoque de Género.* Recuperado el 25 de Agosto de 2012, de United Nations Development Programme: http://www.undp.org.ni/files/doc/1233074373_resumen%20ejecutivo%20Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n.pdf

Organizacion Mundial de la Salud. (s.f.). *Acerca de la OMS*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Organizacion Mundial de la Salud: http://www.who.int/about/es/

Porter, M. (2003). *Ser Competitivo: Nuevas Aportaciones y Conclusiones.* Barcelona: Deusto.

ProMéxico. (2010). *Alianzas Estratégicas: Una Herramienta de Competitividad Internacional.* Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de ProMéxico: http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf

Salanova, M. (2008.). *Organizaciones Saludables :Una Aproximación desde la Psicología Positiva.* Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, de http://www.wont.uji.es/wont/downloads/capitulos_libro/nacionales/INPRESSSALANOVA10CN.pdf

Ramìrez, D. C. (Agosto de 2009). Impacto del Proceso de Asociatividad en la Red Empresarial CB GROUP. *Trabajo de Grado*. Bogotá: Repositorio Institucional, Universidad del Rosario.

San Martin , F. (1995). *Distritos Industriales: Conceptos, Experiencias y Bibliografia.* Recuperado el 13 de Septiembre de 2012, de Minka Peru: http://www.minkaperu.com/distritos_industriales.pdf

Sanabria , R. (2005). Alianzas Estratégicas. En *Formulación y Pensamiento Estratégico.* Bogota: Planeta.

UNIDO. (s.f.). *La ONUDI en breve*. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de ONUID: http://www.unido.org/quienes-somos/la-onudi-en-breve.html

Wilson, M., Dejoy, D., Vanderberg, R., Richardson, H., & McGrath, A. (2004). *Work characteristics and employee health and well being: Test of a Model of healthy work organization*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, de Wiley Online Library: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/0963179042596522/pdf

World Health Organization. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelos de la OMS.* Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de World Health Organization: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

World Health Organization, Presidencia De Honduras. (2000). *Programa de escuela saludable: Modulo I.* Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de World Health Organization: http://www.who.int/wormcontrol/education_materials/honduras/en/spanish_schoolhygienebook1.pdf