

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EFFECTIVIDAD EN REDES INTER-ORGANIZACIONALES: UNA APROXIMACIÓN
AL CONCEPTO Y SU MEDICIÓN.**

TRABAJO DE GRADO

MÓNICA LORENA MEDINA LÓPEZ

BOGOTÁ D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**EFFECTIVIDAD EN REDES INTER-ORGANIZACIONALES: UNA APROXIMACIÓN
AL CONCEPTO Y SU MEDICIÓN.**

TRABAJO DE GRADO

MÓNICA LORENA MEDINA LÓPEZ

TUTOR:

MERLIN PATRICIA GRUESO HINESTROZA

ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C.

2015

AGRADECIMIENTO

A Dios y a mis padres, por permitir esta gran oportunidad en mi vida, de poder realizar esta etapa en tan excelente entidad educativa. A la universidad, por guiarme durante estos 5 años y brindarme cada una de las herramientas en mi formación como persona y como profesional. A mi tutora de tesis Merlyn Patricia Grueso por su colaboración, apoyo y excelente orientación académica en esta última etapa. A cada una de las personas que me apoyaron en este proceso tan importante de mi vida solo tengo palabras de agradecimiento por su compañía, colaboración y apoyo durante este proceso.

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres por el apoyo, la colaboración y los sacrificios que hicieron durante estos años. Esto es una pequeña muestra de agradecimiento por todo lo que han hecho por mí.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN.	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación y justificación	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivo general y específicos	5
1.4.1 Objetivo General:.....	5
1.4.2 Objetivos Específicos:	5
1.5. Alcance y vinculación de la propuesta con relación al proyecto del profesor y a la línea de Estrategia.....	6
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	6
2.1 Redes.....	6
2.2. Tipologías de redes.....	7
2.3. Efectividad	10
2.3.1 Niveles de efectividad.....	10
3. CONCLUSIONES	21
Efectividad en equipos:.....	21
Efectividad en las organizaciones:.....	24
Efectividad en las Redes:	26
Modelo propuesto	30
4. RECOMENDACIONES.....	36
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Redes con un gobierno corporativo participativo	8
Ilustración 2. Redes con un gobierno corporativo a través de una organización líder	8
Ilustración 3. Organización administrativa de la Red (NAO, Network Administrative Organization)	9
Ilustración 4. Modelo IMO Empresas de la Comunidad de Autonoma de Vasca	22
Ilustración 5. Modelo IMO Hospitales de la Comunidad de Autonoma de Vasca.....	23
Ilustración 6. Modelo Causa- Efecto	24
Ilustración 7. Grafico Resumen	29
Ilustración 8. Modelo Propuesto	35

GLOSARIO

Red Inter-organizacional: Es un sistema social en el que las actividades conjuntas de al menos tres entidades jurídicas independientes están reflexivamente coordinadas, con el fin de que los beneficios conjuntos pueden beneficiar a todas las partes interesadas (Powell, 1990).

Efectividad: Es la evaluación acerca del éxito de la organización en el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, coordinación y las unidades de mando (Müller, 2010, citados por Ahmad y colaboradores, 2015).

RESUMEN.

El concepto de efectividad en Redes Inter-organizacionales se ha investigado poco a pesar de la gran importancia en el desarrollo y sostenibilidad de la red. Es muy importante entender este concepto ya que cuando hablamos de Red, nos referimos a un grupo de más de tres organizaciones que trabajan juntas para alcanzar un objetivo colectivo que beneficia a cada miembro de la red. Esto nos demuestra la importancia de evaluar y analizar este fenómeno “Red Inter-organizacional” de forma más detallada para poder analizar que estructura, formas de gobierno, relaciones entre los miembros y entre otros factores, influyen en la efectividad y perdurabilidad de la Red Inter-organizacional.

Esta investigación se desarrolla con el fin de plantear una aproximación al concepto de medición de la efectividad en Redes Inter-organizacionales. El trabajo se centrará en la recopilación de información y en la investigación documental, la cual se realizará por fases para brindarle al lector una mayor claridad y entendimiento sobre qué es Red, Red Inter-Organizacional, Efectividad. Y para finalizar se estudiara Efectividad en una Red Inter-organizacional.

Palabras Claves: Red, Confianza, Efectividad, Colaboración, Red Inter-organizacional y Relaciones Interpersonales.

ABSTRACT.

The concept of effectiveness in Inter-organizational Networks has not been so much researched, although, it has a great significance in the network develop and sustainability. It is very important to understand this concept because when talk about network we refer to a group of more than three organizations working together to achieve a collective goal that benefits everyone in the network. This shows the importance of evaluating and analyzing this "Inter-Organizational Network" phenomenon in more detail to analyze which structure, forms of government, relations among Member States and among other factors influence the effectiveness and durability of the Inter-organizational Network.

This research is conducted in order to propose an approach to the inter-organizational network effectiveness measurement concept. The work will focus on data collection and documentary research, which will be carried out in stages to provide the reader with greater clarity and understanding of the meaning of Network, Inter-Organizational network and Effectiveness. Finally the research will look at the Inter-Organizational Network Effectiveness.

Keywords: Network, Trust, Effectiveness, Collaboration, Inter-Organizational Network and Relationships.

1. INTRODUCCIÓN

1.2. Planteamiento del problema de investigación y justificación

La siguiente investigación se centra en la efectividad en las redes inter-organizacionales, Provan y Kenis. (2008) indican que las organizaciones forman una red para lograr una legitimidad, atraer recursos y abordar temas complejos. Katsuhiko y Morikawa (2014) señalan que a través de las redes, las empresas buscan abastecerse mediante una estrategia de relacionamiento, donde el principal objetivo es el cumplimiento de los logros de estas, buscan prolongar la existencia de las mismas en el mercado, es decir, a través de la cooperación, la participación toda actividad donde estén interconectados. En una red se busca que cada una de las organizaciones pertenecientes a la misma, estén dispuestas y preparadas a asumir cambios y transformaciones (Popp y colaboradores, 2013). La red no garantiza la eficacia de todos los niveles, pero se considera exitosa si sus miembros, clientes y comunidad están mejor servidos por la unión e integración de esta (Katz & Lazer, 2003).

Las razones por las cuales se originan las redes son muchas, pero las principales son porque las mismas organizaciones no pueden alcanzar algún fin, objetivo, propósito etc. por ellas mismas. Otra de las razones, es por la unión de recursos, de información, la resolución de conflictos. La unión de varias organizaciones busca un mayor beneficio y efectividad para cada una de ellas, permitiéndolas ser más competitivas (Popp y colaboradores, 2013).

Existe poca investigación y estudio sobre que es una red- inter-organizacional, cómo es su estructura, que beneficioso y efectivo ha sido la unión de las organizaciones, cómo se ha medido o se ha alcanzado su efectividad (Popp y colaboradores, 2013). Por esta razón se realiza esta investigación, que tiene como objetivo estudiar, recopilar y analizar información para dar una aproximación al concepto de efectividad en redes inter-organizacionales, ya que poco se ha conocido e implementado el tema en las organizaciones, y mucho menos en las redes a las que estas hacen parte.

Por lo anterior, se proponen la siguiente pregunta de investigación:
¿Cómo conceptualizar y medir la efectividad en un contexto de redes inter-organizacionales?

1.3. Justificación

El concepto de efectividad se entiende como la unión de conocimiento, prácticas y hábitos que hacen posible el cumplimiento de los objetivos en un tiempo más corto, de la mejor forma, minimizando riesgos y con la menor cantidad de recursos (Price, 2013). En las redes, la efectividad se entiende como la unión de las organizaciones que trabajan en acción conjunta, de forma cooperativa, para lograr los objetivos comunes; diferenciando funciones y roles con el fin de cumplir las metas en un tiempo más corto, con menos recursos, minimizando riesgos, y beneficiando a cada uno de los miembros de la red (Chen & Graddy, 2010). Como contrapartida, poco se ha conocido e implementado el tema de efectividad en las organizaciones, y mucho menos en las redes a las que estas hacen parte. Considerando la importancia de un buen desempeño y desarrollo de las redes, se propone una investigación con el objetivo de analizar y dar una aproximación al concepto de Efectividad en redes inter-organizacionales. Tal como lo menciona el artículo de (Centre for Social Innovation & Canada Millenium Scholarship Foundation, 2013) definen que las redes inter-organizacionales constituyen fenómenos únicos que merecen una forma única de medir su efectividad.

1.4. Objetivo general y específicos

1.4.1 Objetivo General:

- Proponer una aproximación al concepto y medición de la efectividad en redes inter-organizacionales.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- Describir los diferentes conceptos que existen sobre efectividad a nivel de equipo, de organizaciones y de redes inter-organizacionales.

- Describir los componentes principales en los modelos de medición en la efectividad de las redes inter-organizacionales

- Proponer el estudio de la efectividad en las redes inter-organizacionales como un concepto multinivel

1.5. Alcance y vinculación de la propuesta con relación al proyecto del profesor y a la línea de Estrategia.

La permanencia de las organizaciones en el tiempo ha generado preocupación en las empresas, gobierno, y en este caso, La escuela de administración de la Universidad del Rosario tiene como tema central “Perdurabilidad” un tema que hoy en día es el objetivo de la mayoría de los empresarios, que sus compañías perduren y sean más rentables y competitivas en el mercado a través del tiempo.

Para que las empresas sean perdurables, uno de los factores claves son las estrategias que implementa la organización. La línea de investigación de Estrategia, en su proyecto llamado: Validación de un modelo de efectividad en la dirección de redes inter-organizacionales, tiene como objetivo la validación empírica de un modelo explicativo sobre la efectividad en la dirección de redes inter-organizacionales.

El objetivo de la investigación consiste en contribuir a la línea una aproximación al concepto de efectividad en las redes Inter-organizacional a través de investigación, análisis e indagación de las teorías más pertinentes al tema.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1 Redes

Una red inter-organizacional es un sistema social en el que las actividades conjuntas de al menos tres entidades jurídicas independientes están reflexivamente coordinadas, con el fin de que los beneficios conjuntos pueden beneficiar a todas las partes interesadas (Gabher y Powell 2004; Powell 1990; Sydow y Windeler, 1998). Las redes inter-organizacionales se definen como las

relaciones de intercambio establecidas entre individuos, grupos y organizaciones (Weber y khademian, 2008, citados por Popp y sus colaboradores, 2013).

Las redes se definen por las relaciones de intercambio establecidas entre varios individuos, grupos u organizaciones para beneficiarse entre sí (Brass y colaboradores, 2004). Las redes son estructuras de interdependencia que involucran a múltiples organizaciones o partes de ellas y en las cuales cada unidad no es una subordinada formal de las otras en arreglos jerárquicos (Sulbrandt y sus colaboradores, 2013).

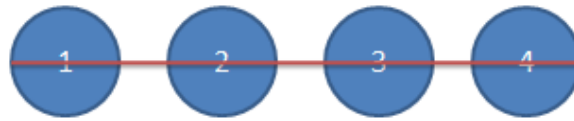
Provan y Kenis (2008) indican que las organizaciones forman una red para lograr una legitimidad, atraer recursos y abordar temas complejos. Todas las organizaciones pertenecientes a la Red están tratando de lograr algún objetivo que no lograron alcanzar de forma independiente. Kapucu y Van Wart (2006) indican que la interacción entre organizaciones brinda oportunidades para el aprendizaje y desarrollo organizacional.

Katsuhiko y Morikawa (2014) señalan que a través de las redes inter-organizacionales, las empresas buscan abastecerse mediante una estrategia de relacionamiento, donde el principal objetivo es el cumplimiento de los logros de estas, buscan prolongar la existencia de las mismas en el mercado, es decir, a través de la cooperación, la participación toda actividad donde estén interconectados.

2.2. Tipologías de redes

Provan y Kenis. (2008) señalan 3 tipologías de gobierno de una red, donde cada una se rige dependiendo de las expectativas de los miembros, los objetivos, y la cantidad de individuos que hacen parte de la red. Las tres tipologías son: 1. Redes con un gobierno corporativo participativo, 2. Redes con un gobierno corporativo a través de una organización líder, y por ultimo 3. Organización administrativa de la Red (NAO, Network Administrative Organization). A continuación se explica cada una de ellas:

Ilustración 1. Redes con un gobierno corporativo participativo

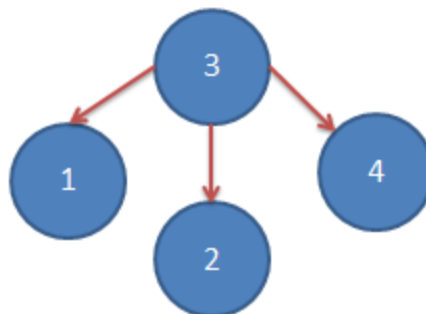


Fuente: Provan y Kenis, 2008.

Como la figura 1 lo indica, todos los participantes de la red son responsables de la administración de esta, todos los miembros o la mayoría participan de forma equitativa en el proceso de gobierno corporativo de la red. Esta forma de gobierno depende la participación y compromiso de cada miembro. Las redes de gobernanza compartida contribuyen con la generación de estrategias para múltiples empresas y asociaciones, esta forma también ha sido utilizada en las relaciones multilaterales entre los bancos de inversión y de capital de riesgo de trabajo para formar un paquete de financiación para su organización (Eccles and Crane 1988, citado por Provan y Kenis, 2008).

Cuando se comparte la gobernanza de la red, los propios miembros de la esta, están involucrados activamente en las responsabilidades del gobierno, acá se divide la responsabilidad entre cada uno de ellos, todos los participantes asumen el éxito y el fracaso de la red. (Ver Figura 1).

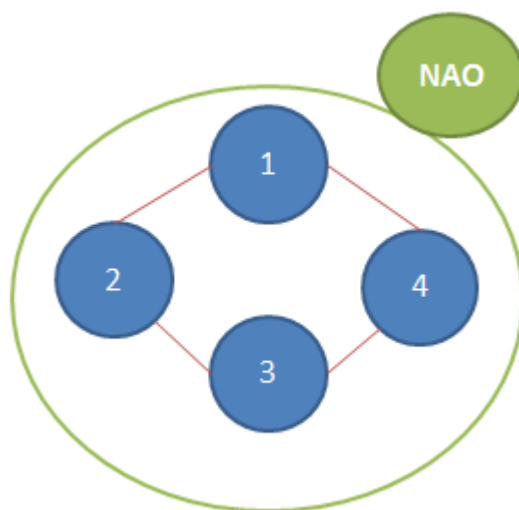
Ilustración 2. Redes con un gobierno corporativo a través de una organización líder



Fuente: Provan y Kenis, 2008.

La organización líder proporciona y facilita a la administración de la red: las decisiones y actividades que los miembros realizan para alcanzar los objetivos de esta, permitiendo así una alineación con los objetivos y los miembros de todas las empresas, en especial con los miembros principales que conforman las compañías involucradas en la red; estos intervienen y proveen el costo de administración, la contribución de los recursos y el control de acceso financiero a la red. El papel de la organización líder surge de los mismos miembros en base a lo que ellos consideren más efectivo (Ver Figura 2).

Ilustración 3. Organización administrativa de la Red (NAO, Network Administrative Organization)



Fuente: Provan y Kenis, 2008.

Y para finalizar las formas de gobierno, encontramos la organización administrativa de la red (NAO): esta tercera forma de gobierno corporativo de la red, desempeña un papel clave en la coordinación y mantenimiento de la red (Figura 3). Tiene como objetivo principal que a través de una administración separada de las organizaciones pertenecientes a la red, exista una entidad administradora, esta se encargara de organizar las actividades de la red, las decisiones operativas. El intermediador (broker) de la red juega un papel importante en la coordinación y el mantenimiento de la red (a diferencia del modelo de organización líder). La NAO reduce la

complejidad de la gestión compartida, los miembros de esta suelen ser muy comprometidos con los objetivos de red y tienen una participación estratégica (Provan y Kenis, 2008).

La forma exitosa de gobernar una red es basarse en factores como: confianza, tamaño (# de participación) consenso en los objetivos, y la naturaleza de las tareas (según el nivel de competencia que necesita la red). Las formas de negociación de gobernanza de la red como la organización líder y NAO, pueden llegar a ser más eficaces que las redes de gobierno compartido para las redes con un gran número de participantes (Provan y Kenis, 2008).

2.3. Efectividad

La efectividad es la capacidad que tienen las organizaciones para explotar su entorno en la adquisición de los escasos y valiosos recursos; entre mayor adquisición de recursos se obtengan mayor efectividad tendrá la organización (Bowers y Seashore, 1996, citados por Price, 2013). La forma tradicional de medir la efectividad ha sido el “planteamiento de los objetivos”, se mide la efectividad en términos de consecución y cumplimiento de las metas; cuanto más alcance y cumplimiento se tenga frente a los objetivos mayor es su efectividad (Price, 2013).

La efectividad es la evaluación acerca del éxito de la organización en el cumplimiento de la visión, misión, objetivos, coordinación y las unidades de mando (Müller, 2010, citados por Ahmad y colaboradores, 2015). La efectividad en las redes inter-organizacionales, es el logro de resultados positivos a nivel de red, que normalmente no podría lograrse de forma individual por las organizaciones participantes de la red actuando de forma independiente (Provan y Kenis, 2008).

2.3.1 Niveles de efectividad

A continuación se explicaran los niveles de efectividad con sus respectivos modelos de evaluación en 3 aspectos diferentes: a nivel de equipo, a nivel de organización, y por último, a nivel de red. En este último nivel la investigación hace un mayor énfasis de acuerdo al objetivo de la investigación.

2.3.1.1 Efectividad a nivel de equipo

El éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la efectividad de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi., 2007 citados por Rico, Alcover y Tabernero., 2010). Por esta razón se propone el siguiente modelo explicativo de la efectividad de los equipos de trabajo, un modelo que considera a los equipos como un sistema multinivel orientado a los procesos relevantes para la tarea, y que evolucionan con el tiempo. El modelo es denominado IMOI adoptado de Mathieu et al., 2008 citado por Rico, Alcover y Tabernero, 2010).

El modelo IMOI está compuesto por tres categorías: insumos de entrada, mediadores y resultados. Los insumos de entrada tienen elementos que facilitan o impiden la efectividad de los equipos, estos representan el conjunto de recursos del equipo, y abarcan los factores previos a la formación de este; estos factores se dividen en tres niveles: miembros, equipo y contexto organizativo. Los miembros hacen referencia a las características individuales de los participantes del equipo. Los factores del equipo hacen referencia al trabajo del propio equipo y se definen antes del funcionamiento del mismo. Finalmente el contexto organizativo hace referencia a todos los factores que existen dentro de la organización y que influyen en el diseño del equipo y en el entorno laboral.

Continuando con las categorías del modelo se abarca los mediadores. Los mediadores son todos los factores que influyen durante el proceso del trabajo en equipo, estos se dividen en procesos, estados emergentes y mediadores mixtos. Los procesos del equipo se clasifican en “Taskwork” o en “Teamwork”. Taskwork hace referencia a las funciones que cada individuo debe realizar para cumplir la tarea del equipo. Mientras que el término Teamwork describe la interacción entre cada miembro del equipo.

Marks (2001) complementa la clasificación de los procesos del equipo con 3 fases de orden superior, estas son: transición, acción e interpersonal. Durante la fase de transición, los miembros del equipo se centran en actividades como el análisis de la misión, la planificación y la formulación de estrategias. En la fase de acción, los miembros se centran en la ejecución de las tareas, en el seguimiento y avance de las mismas, y la coordinación de cada uno de los miembros. Finalmente,

la fase interpersonal incluye la gestión de conflictos, la motivación y la construcción de la confianza.

Los estados emergentes Mark y sus colaboradores (2001) los describen como los estados cognitivos, motivacionales, y afectivos de los equipos, que son de naturaleza dinámica y varían en función del contexto de equipo. Ejemplo de estos estados emergentes pueden ser: el empoderamiento, el clima laboral, la confianza, entre otros. El empoderamiento tiene dos concepciones, estructural y psicológico. El empoderamiento estructural hace alusión al impacto que puede tener en el rendimiento factores como autoridad y responsabilidad. El empoderamiento psicológico hace referencia a una creencia colectiva sobre la autoridad para controlar su trabajo, y responsabilidades en el funcionamiento del equipo. El clima laboral, es el conjunto de normas, actitudes y experiencias de cada uno de los miembros para laborar en un contexto social. Y finalizando con la confianza, según Mayer (1995) es la voluntad de una de las partes a ser vulnerable a las acciones de la otra parte, basada en la expectativa de que el otro llevará a cabo una acción particularmente importante para el cumplimiento de sus fines, independientemente de la capacidad de vigilar o controlar esa otra parte.

Continuando con los mediadores, se abarca ahora a los mediadores mixtos, estos aparecen a raíz de una mezcla entre procesos y estados emergentes, los mediadores mixtos se clasifican en el aprendizaje y la memoria transactiva. El aprendizaje del equipo representa un proceso continuo de reflexión y acción en el cual los equipos adquieren, comparten, combinan y aplican conocimiento (Edmonson, 1999 citado por Rico, Alcover y Tabernero., 2010). El aprendizaje ha demostrado un resultado positivo con el rendimiento del equipo y con el relacionamiento. Por otro lado, la memoria transactiva se compone de los conocimientos y habilidades que aportan los diferentes miembros del equipo, complementándolo con la capacidad de expresión y distribución de estos conocimientos en el equipo, es decir, quién sabe qué (Rico, Alcover y Tabernero., 2010).

Finalizando las categorías del modelo, se aborda ahora los resultados de equipo, la efectividad se analiza en términos de resultados de trabajo que se clasifican en tres niveles: resultados a nivel individual, a nivel del equipo y a nivel organizacional. Resultados a nivel individual abarca el desempeño (medir el rendimiento individual) y las reacciones afectivas (satisfacción con el equipo,

el trabajo y la organización). Los resultados a nivel del equipo, en este nivel se contemplan desempeño (mejora de procesos, aprendizaje y rendimiento cognitivo) e innovación (generación e implementación de nuevas ideas). Finalmente, los resultados a nivel organizacional muestran como los distintos resultados de equipo se combinan para producir beneficios organizacionales (Rico, Alcover y Tabernero, 2010).

2.3.1.2 Efectividad a nivel Organizacional

Los individuos de una organización constantemente están emitiendo juicios sobre qué tan efectiva es la organización, estos juicios difieren de un tipo de organización a otro, es decir, los juicios y fines de una organización manufacturera son diferentes a una organización que se dedica a prestar servicios de consultoría, por esta razón la forma de ver la efectividad en las organizaciones son totalmente distintas. La evaluación sobre la efectividad de una organización puede variar entre sus participantes, sus clientes, sus proveedores, sus trabajadores, entre otros que pueden utilizar criterios diferentes para evaluar la efectividad de la organización. A raíz de esto, se considera que no existe un modelo que pueda evaluar la efectividad en las organizaciones. Sin embargo, se mencionaran tres tipos de modelos que se han utilizado para medir la efectividad de las organizaciones: el modelo de metas, y el modelo de procesos de toma de decisiones (Henaine y colaboradores, 1999).

Continuando con los modelos que se han utilizado para medir la efectividad, se comienza explicando el Modelo de Metas, este modelo parte de que en cada organización se establecen metas, la efectividad de la organización puede definirse a través del cumplimiento de las metas establecidas (Henaine y colaboradores, 1999). Para el logro de estas metas según (Parson, 1956 citado por Cervera, 2011). Hay que tener un proceso de toma de decisiones, hay tres tipos de decisiones dentro de la organización: las decisiones políticas, las decisiones de asignación y las decisiones relacionadas a mantener la integración de la organización. (Price, 1972 citado por Henaine y colaboradores, 1999) afirma que en cuanto mayor sea el cumplimiento de metas en una organización, mayor será el grado de su efectividad. En conclusión, en el modelo de metas en una organización existen metas identificables y se puede medir el grado de su progreso hacia el logro

de esas metas, cuanto más cerca este el grado de progreso de esas metas, más efectiva será la organización Rios y Sanchez (1997).

Y para finalizar los modelos que miden la efectividad en las organizaciones, se abarca, el Modelo Proceso- Decisión, este modelo hace referencia a que la organización desarrolla distintas formas para el manejo de los recursos de la información. Esta forma de manejo de la información puede ser observada y valorada contra criterios “externos” de los resultados de la organización. En este contexto, una organización efectiva es aquella que optimiza los procesos para la obtención, almacenamiento, recuperación, distribución, interpretación y entrega de la información. La organización efectiva tiene facilidades físicas y humanas capaces de monitorear la calidad de la información para el desarrollo de sus actividades y la solución de sus problemas (Henaine y colaboradores, 1999).

Podemos concluir que no existe un modelo claro que evalúe la efectividad de la organización, dependiendo de qué persona quiere evaluarla, qué concepto tiene sobre qué es efectividad y de qué tipo de organización quiere evaluar, se puede utilizar estos y muchos más modelos existentes para medir la efectividad de la organización.

2.3.1.3 Efectividad a nivel de red

Brass y colaboradores (2004) hacen un aporte muy significativo en su investigación sobre como evaluar las Redes; analizan en detalle las consecuencias y los antecedentes que se han generado en las redes, para ello realizaron un análisis en 3 niveles: Equipos, Organizaciones y Redes Inter-organizacionales basándose en las relaciones entre los actores de la red en cada uno de estos niveles. Con el fin de tener una perspectiva de cada una de ellas y tener una visión más amplia cuando se llegue a evaluar la red inter-organizacionales se estudiará cada nivel de forma detallada.

Para evaluar las redes se abarca en primera instancia el nivel de los Equipos, este nivel se inicia estudiando según antecedentes como: Similitud de los actores, personalidad, cercanía y estructura organizacional, y por último, los factores ambientales. Cuando se habla de similitud entre los actores, se hace referencia que cuando hay varios factores en común entre los individuos

de la red facilita la comunicación, la confianza, la reciprocidad entre ellos mismos. En cuanto a la personalidad, hace referencia a como los factores externos pueden afectar la personalidad de las personas, los cambios que generan en cada individuo para que cumplan o satisfagan expectativas externas. En el caso de la cercanía y estructura organizativa, Brass y colaboradores (2004) indica que los equipos están influenciadas por las necesidades del flujo del trabajo en las organizaciones. (Brass y sus colaboradores, 2004) afirman que los patrones de comunicación cambian cuando las organizaciones adoptan nuevas tecnologías. Brass y sus colaboradores (2004) sustentan que los cambios en la adaptación de nuevas tecnologías genera un gran impacto en el relacionamiento, por ejemplo: el correo electrónico, se pierde el contacto físico con la persona.

Como se mencionó desde un principio, Brass y sus colaboradores (2004) en su investigación hace referencia a unas consecuencias que generan estos niveles. Continuando con el nivel de equipos, empezamos con una de las consecuencias que se generan, la similitud de las actitudes: esta se centra en el debate sobre si las actitudes se forman a través de las interacciones directas o de la equivalencia estructural. Esta última, hace referencia a los cargos o funciones similares que tienen los actores dentro de los equipos. Como otra consecuencia encontramos la satisfacción laboral, allí hace referencia a como las interacciones físicas y la estructura organizativa limitan el carácter del individuo en los equipos de trabajo. También afirma que cuando existen relaciones en donde se genera estrés, inestabilidad, conflictos, pueden ser llevaderas con un alto grado centralidad. Por otro lado como consecuencia está la obtención de trabajo, las organizaciones han establecido formas de reclutamiento donde se basan en las referencias entre los participantes de los equipos. El rendimiento hace parte también de estas consecuencias, hace referencia a las relaciones entre los actores más que el rendimiento individual que haya desempeñado el individuo. El rendimiento es mejor cuando la comunicación coincide con el procesamiento de la información (Brass y sus colaboradores, 2004).

Al continuar con las consecuencias Brass y colaboradores (2004) hacen referencia al avance o el salir adelante en un nivel de equipos. Describe que lo más importante es cómo se relacionan las personas, más no lo que saben. (Burt. 2000) afirma que a quien conocen y como se relacionan las personas tiene mayor valor que el conocimiento que tengan. (Burt. 1992, citado por Brass y sus colaboradores, 2004) aporta que el tamaño y la fuerza de los vínculos no son tan importantes como

la diversidad de las relaciones que se manejen. Para finalizar las consecuencias en el nivel de equipos, se encuentra el liderazgo y el comportamiento no ético. El liderazgo lo describe Brass como un proceso de influencias. Y para el comportamiento no ético, define que las redes pueden servir socialmente de forma positiva y negativa; un ejemplo de redes con comportamiento no ético son las redes terroristas, en este caso Al Qaeda, la describen como una red que opera de forma independiente entre los actores, pero que poseen un núcleo muy fuerte y unido (Raab y Milward, 2003).

Como segundo nivel en la evaluación de las redes se menciona ahora, el nivel organizacional. Las unidades de trabajo en las organizaciones representan parte del contexto de las relaciones interpersonales. La investigación de los vínculos en el nivel de la organización, permiten el conocimiento de las redes sociales y la comprensión del diseño organizacional (Pearce y David, 1983, citado por Brass y sus colaboradores, 2004).

En el nivel organizacional también existen antecedentes y consecuencias, los antecedentes son: los vínculos interpersonales, vínculos funcionales, mecanismos de control y procesos organizacionales. Para los vínculos interpersonales, se hace referencia que cuando dos o más individuos interactúan, no solo representan los vínculos entre ellos sino también el de las unidades a las que estos pertenecen. Los vínculos entre organizaciones representan las relaciones interpersonales y las conexiones entre estas unidades están en función de las relaciones de sus miembros. (Bonacich, 1991). En el caso de los vínculos funcionales, el atractivo que genera la unidad de la red u organización hace que las otras unidades se quieran unir a esta, para generar un vínculo entre ellas y poder compartir recursos de forma estratégica. Como último antecedente, hacemos referencia al mecanismo de control y procesos organizacionales, estos mecanismos pueden afectar las interacciones entre las unidades. El diseño de los procesos operativos influye en las oportunidades de interacción entre unidades. Cuando la red utiliza mecanismos de control, estos generan un impacto negativo en la formación de los vínculos de cooperación entre las unidades de la red.

Por otro lado y continuando con la evaluación de las redes, se abarca ahora las consecuencias en el nivel organizacional, existen dos: el rendimiento y las actividades de innovación y

conocimiento. En el rendimiento, se observa que los vínculos de las redes dentro y fuera de las unidades de la organización tienen un impacto sobre esta y en los resultados del desempeño de la organización. (Mehra y sus colegas, 2003) demostraron que los vínculos de los líderes entre las unidades de la red afectan positivamente el rendimiento de estas. En un experimento (Krackhardt y Stern, 1988) encontraron que los lazos de amistad entre grupos proporcionan servicios de coordinación en respuesta a las situaciones de crisis. La tarea de coordinación apoya en una serie de características de las propias redes. Algunas redes son más integradas que otras y se les puede tratar como una sola unidad; mientras otras son apenas algo más que una colección de organizaciones autónomas. (Sulbrandt y sus colaboradores, 2013). Para el caso de las actividades de innovación y conocimiento, estas pueden ser propensas a ser influenciadas por los patrones de los vínculos entre unidades. Dada la existencia de grupos o bloques en las unidades de negocios dentro de las empresas, la investigación puede informar acerca de cómo las unidades pueden compartir recursos con otras para mayor innovación.

Y finalizando con la evaluación de las redes, se aborda el tercer nivel, las Redes Inter-organizacionales, este se ajusta a las relaciones de cooperación a largo plazo entre las organizaciones, proveedores, clientes entre otros actores que están involucrados con la red. Las reglas y normas de reciprocidad garantizan la cooperación (Powell, 1990 y Uzzi, 1997). La cooperación incluye joint ventures, alianzas estratégicas, programación conjunta grupos empresariales, consorcios, contratos relacionales y formas de contratación (Podolny & Page, 1998). La coordinación que logre la red va a reflejar los poderes relativos de las organizaciones o grupos en su interior. Algunos grupos son poderosos promoviendo la coordinación de servicios y son capaces de manipular efectivamente la operación de la red. (Sulbrandt y sus colaboradores, 2013).

En las redes inter-organizacionales se abarca varios y diferentes niveles y criterios para medir la efectividad. Autores como Provan y Kenis (2008), Mandell y Keast (2008) y Cepiku (2003) han investigado, desarrollado y trabajado el tema de efectividad en redes. En función a esto, se menciona y se investiga los estudios que estos autores han realizado.

Provan y Kenis (2008) definen que la efectividad de las redes dependen de cuatro contingencias estructurales y relacionales: la confianza, el tamaño de la red, el consenso en los objetivos y la naturaleza de la tarea. Para comenzar se inicia la investigación sobre la confianza: la confianza para la efectividad de la red, contribuye en la medida que las relaciones de los individuos reflejan la voluntad para aceptar la vulnerabilidad basada en expectativas positivas sobre las intenciones o comportamientos de otra persona (Provan y Kenis, 2008). Es fundamental la distribución y correspondencia de la confianza en los miembros de la red, para que la red tenga éxito todos los miembros deben confiar el uno en el otro, especialmente en la gobernanza de la red.

En este mismo orden, se explica ahora el tamaño de red, hace referencia al número de participantes que pertenecen a una red. Las necesidades y actividades de todos los miembros deben ser acomodadas y coordinadas; la solución estructural a este problema es la centralización de las actividades a través de una forma de gobierno con una organización líder o una organización administrativa de la red. Al centralizar la gobernanza, los miembros interactúan con la organización de forma directa, esto con el fin de coordinar y manejar las necesidades de los todos los individuos pertenecientes a la red (Provan y Kenis, 2008).

Continuando con las cuatro contingencias propuestas por Provan y Kenis (2008) se menciona ahora el consenso en los objetivos, en la red el consenso de los objetivos permite a los participantes desarrollar sus tareas de una mejor manera. Las redes son efectivas cuando sus miembros están involucrados, comprometidos y dispuestos a trabajar en equipo por un mismo objetivo, esto se genera a través de la participación de todos, la contribución de cada uno para con los objetivos. Y para finalizar las contingencias, se abarca la cuarta: la naturaleza de la tarea, se basa en dos preguntas, la primera ¿cuál es la naturaleza de la tarea que se está llevando a cabo por los miembros de la red? y la segunda ¿Qué demanda y necesidades externas están siendo enfrentadas por la red? esto con el fin de que el gobierno corporativo de la red facilite a cada miembro las herramientas para desarrollar sus tareas (Provan y Kenis, 2008).

Por otro lado, encontramos el desarrollo y trabajo sobre efectividad en las redes inter-organizacionales que plantean Mandell y Keast, (2008), definen que la efectividad en las redes inter-organizacionales deben incorporar tres niveles: ambiental, organizacional y operativo; y

cuatro fases de desarrollo: la formación de la red, la estabilidad, la rutinización y la duración de la red.

Según Mandell y Keast, (2008) los tres niveles (ambiental, organizacional y operativo) tienen relevancia para la evaluación de las redes. En el nivel ambiental, los miembros de la red interactúan con las organizaciones pertenecientes a la misma, con el fin de cumplir no solo sus metas individuales sino también colectivas; también abarca factores sociales, económicos, políticos y todos aquellos que formen parte del entorno que rodea la red, para obtener una visión más amplia que limitarse solo a sus factores internos. La percepción de la red no solo vincula a los miembros sino también a aquellos que tienen gran interés en esta, por ejemplo: presiones económicas o políticas que pueden aportar en el desarrollo de esta, o por el contrario impedir el funcionamiento de la red. En este nivel se recalca la importancia de sentido de pertenencia de los miembros hacia la red, para que el desarrollo y crecimiento de las relaciones y de la organización llegue a ser efectiva. La medida de efectividad en este nivel se basa en la capacidad para resolver los conflictos y la adaptación a los cambios por parte de los miembros.

Por otro lado está el nivel organizacional, la efectividad se determina por el grado en que las características estructurales permiten el desarrollo y cumplimiento de una visión mutua, el compromiso de todas las partes de la red en cada uno de los procesos (Mandell y Keast, 2008). Una serie de características estructurales han generado un impacto en las redes: la interdependencia, autonomía, coordinación, niveles de cooperación, cantidad de miembros y la duración de los acuerdos (Provan, 1980; Powell, 1990; Kickert, 1997; Keast, 2004, citados por Mandell y Keast, 2008). Mandell y Keast (2008) señala la importancia de los miembros en: cómo se organizan, qué esperan lograr, qué orientación le dan a los problemas, qué compromiso tiene hacia el cumplimiento de objetivos, que intensidad existe entre los vínculos y qué tanto esfuerzo tienen estos con el funcionamiento de la red. La efectividad en este nivel es medida a través del grado en que se permite el desarrollo de la visión común, y el compromiso de cada uno de los participantes para con la red.

Y para finalizar los niveles propuestos por Mandell y Keast (2008), se aborda el nivel de operación: se refiere a las interacciones de los participantes para llevar a cabo las actividades de la

red, la necesidad de hacer una evaluación correcta de cada participante y los recursos para determinar la mejor manera de trabajar en equipo. El objetivo principal en este nivel es entender cómo tratar a los demás miembros de nuevas y diferentes maneras, poder entender la perspectiva de la otra persona, y manejar un lenguaje y cultura compartida.

Para la evaluación de la efectividad de las redes, Mandell y Keast, 2008. No solo investigan estos tres niveles sino también hace referencia a cuatro fases de desarrollo de las redes. El estudio de estas fases proviene de Sydow, 2004, citado por Mandell y Keast, 2008. Estas cuatro fases: la formación de la red, la estabilidad, la rutinización y la duración de la red, son una guía para abordar el impacto que generan los cambios en el tiempo en la efectividad de la red. La primera fase, la formación de la red, tiene como objetivo de la construcción de relaciones, determinar las normas y establecer valores y dirección. El funcionamiento se basa en las normas que reflejen el objetivo de la red y en la construcción de la confianza, normas y compromiso.

La segunda fase es la estabilidad: que tiene dos objetivos, el construir y aprovechar las relaciones y el asegurar la legitimidad de la red. El rendimiento se basa en las relaciones y vínculos fuertes, en la legitimidad, en el soporte y en el desarrollo de las capacidades. Continuando con las fases propuestas por Mandell y Keast (2008) encontramos la rutinización, hace referencia a que los costos de interacción continua deben reducirse y los participantes deben aceptar las reglas del juego ya sean formales e informales.

Para finalizar las etapas, se analiza ahora la duración, en esta etapa se considera la viabilidad de la red. Se genera la imposición de sanciones por no contribuir con la red, se fortalece el posicionamiento de esta y se reconoce la utilidad o valor de la misma; Las redes hacen conexiones con otras redes. Todo esto se genera a partir de un compromiso sostenido que permite a los participantes movilizarse y actuar juntos cuando sea necesario (Woolcock y Boorman, 2003, citado por Mandell y Keast, 2008).

Continuando con la medición de la efectividad en las redes inter-organizacionales, se propone de efectividad de las redes, Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku, (2013) plantea el siguiente modelo de efectividad en redes inter-organizacionales, está compuesto por: factores determinantes,

resultados intermedios y resultados finales. En los factores determinantes: se encuentran los factores exógenos, que está conformado por la etapa de desarrollo (redes maduras vs emergentes), el número de los participantes de las redes, la historia de los colaboradores anteriores etc.; también están los recursos externos, compuesto por la opinión pública, grupos de interés etc.; seguido por la gestión de la red, integrado por: la gestión de los procesos, el estilo de liderazgo y el diseño institucional; y para finalizar esta etapa, están los recursos internos, que está compuesto por la confianza en la red (Cepiku, citada por Elmi, Giordaon y Cepiku, 2013).

Ahora bien, los autores señalan que los resultados intermedios están conformados por los resultados de la gestión de la red, es decir: la eficiencia administrativa, la toma de decisiones, la estabilidad de las reglas, la satisfacción de los participantes con la gobernanza de la red etc. Y para concluir el modelo de efectividad, los resultados finales están integrados por: el rendimiento a nivel comunitario y el rendimiento a nivel organizacional. El rendimiento a nivel comunitario, la efectividad podría entenderse de forma de satisfacción de la comunidad, equidad, transferencia de conocimiento entre otros; y el rendimiento a nivel organizacional abarca la efectividad con mejores resultados para las organizaciones que hacen parte de la red, mejoría en las relaciones de los grupos de interés etc (Cepiku, citada por Elmi, Giordano y Cepiku, 2013).

3. CONCLUSIONES

La investigación concluirá en dos dimensiones, la primera dimensión constara de estudios empíricos que permiten establecer qué variables predicen la efectividad en equipos, organizaciones y redes inter-organizacionales, y la segunda dimensión abarcara la unión de esos resultados en un gráfico, junto con la propuesta que se plantearía según esos estudios y el marco teórico sobre efectividad en redes, haciendo énfasis en redes inter-organizacionales.

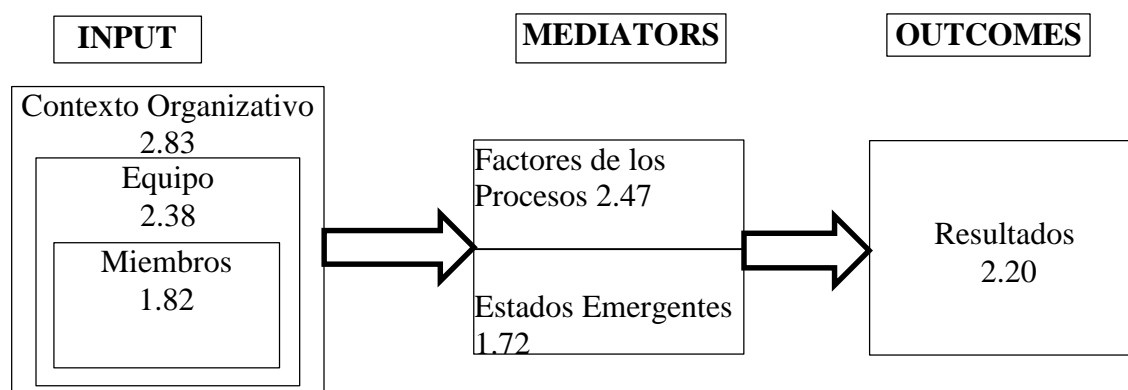
Efectividad en equipos:

En primera instancia, se abarca la investigación sobre las variables que predicen la efectividad en equipos, el modelo que se menciona es el IMO, Jaca y sus colaboradores (2012) realizaron una

investigación denominada “*Equipos de Mejora: Aplicación del modelo de efectividad en equipos de mejora de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca*”, La investigación tiene como objetivo obtener conclusiones sobre los factores que impiden alcanzar la efectividad del trabajo realizado por los equipos de mejora, esto a través de una investigación cualitativa basada en entrevistas a empresas industriales de la Comunidad Autónoma de Vasca, España. Se adoptó el modelo IMO (Modelo de Trabajo en Equipo), propuesto por Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (2008), que permite la evaluación distintos factores críticos.

Una vez identificado los factores a evaluar, se realizaron las entrevistas. Las entrevistas se realizaron a empresas reconocidas por su gestión empresarial, con el objetivo de identificar las áreas fuertes de los factores en este tipo de empresas.

Ilustración 4. Modelo IMO Empresas de la Comunidad de Autonoma de Vasca



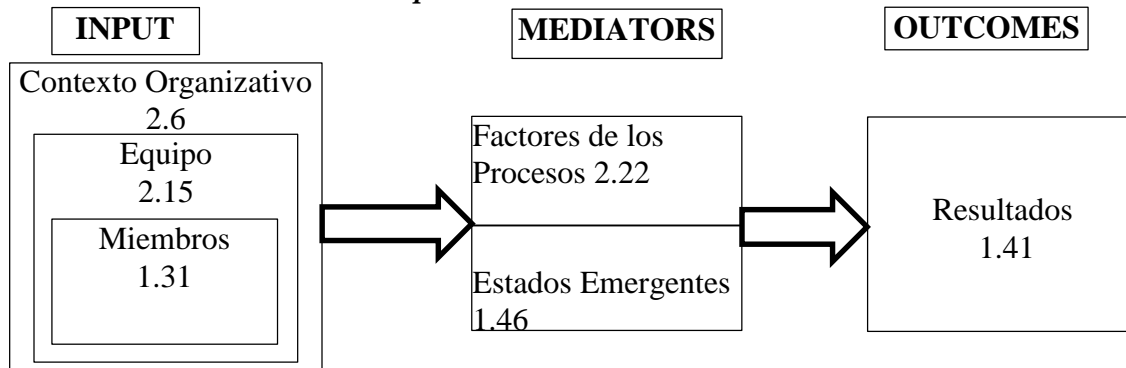
Fuente: Jaca y sus colaboradores (2012).

Los resultados de la investigación revelan los factores con mayores puntuaciones, estos son: KSA, para los miembros; Interdependencia y Autonomía, para el equipo; y metas/ objetivos y estrategias junto con ambiente de apertura y recursos, para el contexto organizativo. Para formar el equipo, las organizaciones consideran los conocimientos, destrezas y habilidades de sus empleados, el compromiso se tiene también en cuenta, pero en el caso de la edad, género y cultura no lo consideran. Los factores Mediators se dividen en dos categorías principales: Proceso y Estados emergentes. En los procesos, el factor más aplicado son los resultados. El feedback de los

resultados es un proceso continuo a través del cual el equipo puede mejorar sus resultados. Factores altamente aplicados también los vemos en la coordinación y el liderazgo. En el caso de los Estados emergentes, los factores con mayor puntuación fueron el ambiente del equipo y aprendizaje del equipo. Y finalizando, para los outcomes el factor relacionado con la organización es el que mayor puntaje ha obtenido.

Al igual que la investigación anterior, Jaca y sus colaboradores (2011) implementaron el modelo IMO en la industria sanitaria, decidieron aplicar el modelo y los factores propuestos por Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (2008), a 5 hospitales, entrevistando a jefes de servicios de diferentes áreas (urgencias, cardiología, traumatología, y cuidados intensivos). De acuerdo al modelo IMO, para el nivel de los Inputs, se identificaron varios factores que benefician el nivel. Factores como: liderazgo externo, procedimientos y reglas, medios de información, interdependencia y autonomía obtuvieron altos puntajes de calificación. Siguiendo el orden del modelo IMO, se abarca ahora los Mediators y los Outcomes, las variables que sobresalieron en estos niveles fueron: toma de decisiones, coordinación, liderazgo y respeto mutuo para los mediators, y los factores relacionados con las organizaciones, para los Outcomes.

Ilustración 5. Modelo IMO Hospitales de la Comunidad de Autónoma de Vasca



Fuente: Jaca y sus colaboradores (2011).

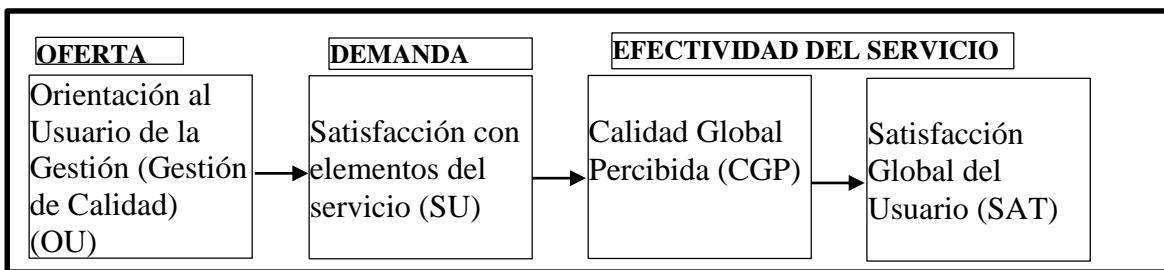
Los resultados de la aplicación del modelo en los hospitales indican que hay un alto grado de autonomía en la toma de decisiones, esto con el fin de garantizar a los pacientes un mejor tratamiento; también sobresale la coordinación y planificación pues estos factores pueden repercutir en la calidad del servicio y afectar a los pacientes. Las debilidades de las entidades

hospitalarias recaen en la falta de análisis de resultados para los equipos y miembros de la entidad. Para que las entidades hospitalarias sean efectivas deben sobresalir de forma positiva todos los factores del modelo, ya que cada uno de ellos aporta al alcance de la misma.

Efectividad en las organizaciones:

La siguiente investigación sobre la aplicación de un modelo de efectividad en las organizaciones lo realiza Riveros, Berné, y García (2012) su investigación denominada: *Un modelo estructural para medir la efectividad de los servicios hospitalarios: aplicación en hospitales públicos del sur de Chile*. El objetivo del trabajo es brindar a la gestión hospitalaria un modelo para la medición de la efectividad, que permita el entendimiento del proceso de formación entre las distintas variables desde la perspectiva del usuario. El modelo teórico de efectividad del servicio es un modelo causa-efecto que se validó para un estudio sobre la gestión pública de salud, utilizando información de dos hospitales regionales de Chile.

Ilustración 6. Modelo Causa- Efecto



Fuente: Riveros, Berné, y García (2012).

Los hospitales públicos sobre los que se desarrolla el análisis empírico (CH1 y CH2) son dos centros de prestación de servicios, allí se le realizaba a los pacientes una encuesta una vez eran atendidos. Las variables que influyeron en esta investigación se denominan de dos formas: en primera instancia la Orientación al Usuario de la Gestión (OU) abarca: Orientación al usuario en gestión de información personal (OU1), Orientación al usuario en gestión de reclamaciones (OU2), Orientación al usuario en capacitación y trato de personal de enfermería y auxiliar (OU3),

Orientación al usuario en capacitación y trato de médicos y administrativos (OU4), Orientación al usuario en compromiso de la gestión por resolver de forma íntegra sus necesidades de salud.

Como segunda instancia esta la Satisfacción con elementos del servicio (SU) que se nominan: Satisfacción con la estancia (SU1), Satisfacción con la atención recibida en trámites, tiempos de espera y atención (SU2), Satisfacción con infraestructura (SU3), Satisfacción con las salas de espera y señalizaciones (SU4) y finalmente, Satisfacción con asistencia social (SU5) (Riveros, J., Berné, C., y García E, 2012). Una vez se realizada la encuesta, se realizaba un estudio de análisis cualitativo para comprobar la validez de contenido de los dos modelos.

Los resultados reflejan en el caso de CH1, la atención del personal de enfermería y auxiliares, la orientación al usuario del personal administrativo, la satisfacción con tramites y tiempos, y la infraestructura, son las dimensiones más influyentes para determinar la efectividad medida en CGP (Calidad Global Percibida) para los pacientes. En el caso de CH2, las dimensiones más destacadas son la gestión de la información personal y la orientación al usuario en el compromiso por una resolución íntegra de sus necesidades de salud, junto con la satisfacción en trámites y tiempos de atención, y la satisfacción con la infraestructura (Riveros, Berné, y García, 2012).

Los centros públicos pueden y deben informar del éxito conseguido con sus tratamientos, este hecho los motivara a seguir buscando la efectividad a través de sus actuaciones y a conseguir el apoyo de sus propios usuarios para lograrlo. La gerencia de los centros debe reunir esfuerzos en la prestación de un servicio más personalizado (especialmente en el segundo hospital) y en la sección o formación del personal de enfermería, del auxiliar y del administrativo (especialmente en el primer hospital). Incidiendo en la mejora de estos aspectos los hospitales pueden asegurar efectividad en sus organizaciones frente a prestación del servicio (Riveros, Berné, y García, 2012).

Por otro lado, en un estudio realizado por Ullah y Yasmin (2013), muestran que algunas prácticas de recursos humanos parecen estar vinculadas con la satisfacción del cliente interno y la efectividad organizacional, las variables que influyeron en esta investigación fueron: reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, participación de los empleados, ambiente de trabajo, satisfacción del cliente interno, y finalmente efectividad organizacional.

Los resultados de la investigación revelaron la importancia que tienen los clientes internos para mejorar la efectividad organizacional. Los clientes internos influyen en el compromiso organizacional, la productividad de los empleados, la tasa de rotación y la capacidad de la organización para atraer talento. La compensación resultó ser el factor que mayor impacto ejerce sobre la efectividad organizacional.

Efectividad en las Redes:

Un ejemplo aplicando el modelo de efectividad en redes inter-organizacionales, lo evidenciamos en los lugares declarados patrimonios de la humanidad por la UNESCO, realizados por Elmi, Giordano y Cepiku (2013) donde determinan los factores que afectan el rendimiento de la red y evalúan la viabilidad de utilizar el análisis cuantitativo comparado.

Los lugares declarados Patrimonio de la Humanidad, se pueden analizar como una red “por el hecho de que la consecución de los objetivos finales (conservación y promoción) dependen de la contribución de varios actores y organizaciones interdependientes que fomentan acciones conjuntas y comparten recursos” (Elmi, Giordano y Cepiku, 2013). La gestión de los sitios Patrimonio de la Humanidad es una tarea compleja que requiere de la coordinación de distintas instituciones que pertenecen a distintas administraciones, obtener recursos financieros e integrar la planificación de procesos (Elmi, Giordano y Cepiku, 2013).

En el estudio se identifican las principales dimensiones que deben utilizarse en el análisis cualitativo comparado: cuatro condiciones. La primera condición es la complejidad de la red, esta viene determinada por el número de los miembros que la conforman. La homogeneidad institucional es un factor más decisivo que el número total de participantes. La segunda condición es la voluntad de los participantes en cooperar, este aspecto se ve influido por la confianza que exista entre los participantes. La tercera condición es el apoyo político y estabilidad política, la presencia y conocimiento de los mismos responsables políticos en cuanto a los objetivos y actividades de la dirección de la red. Como última condición esta la formalización de la red, el estudio reveló que los directivos de la red no tenían formación como gestores.

Podemos analizar qué factores están afectando cada organización perteneciente a la red, vemos que en cada una de las organizaciones se presentan diferentes problemas y en niveles diferentes de complejidad. Cuando la complejidad es baja el rendimiento puede llegar a ser mayor. Por otro lado la confianza influye la voluntad de los participantes de cooperar. Y finalizando, factores como la formación de la red influyen en el rendimiento de esta.

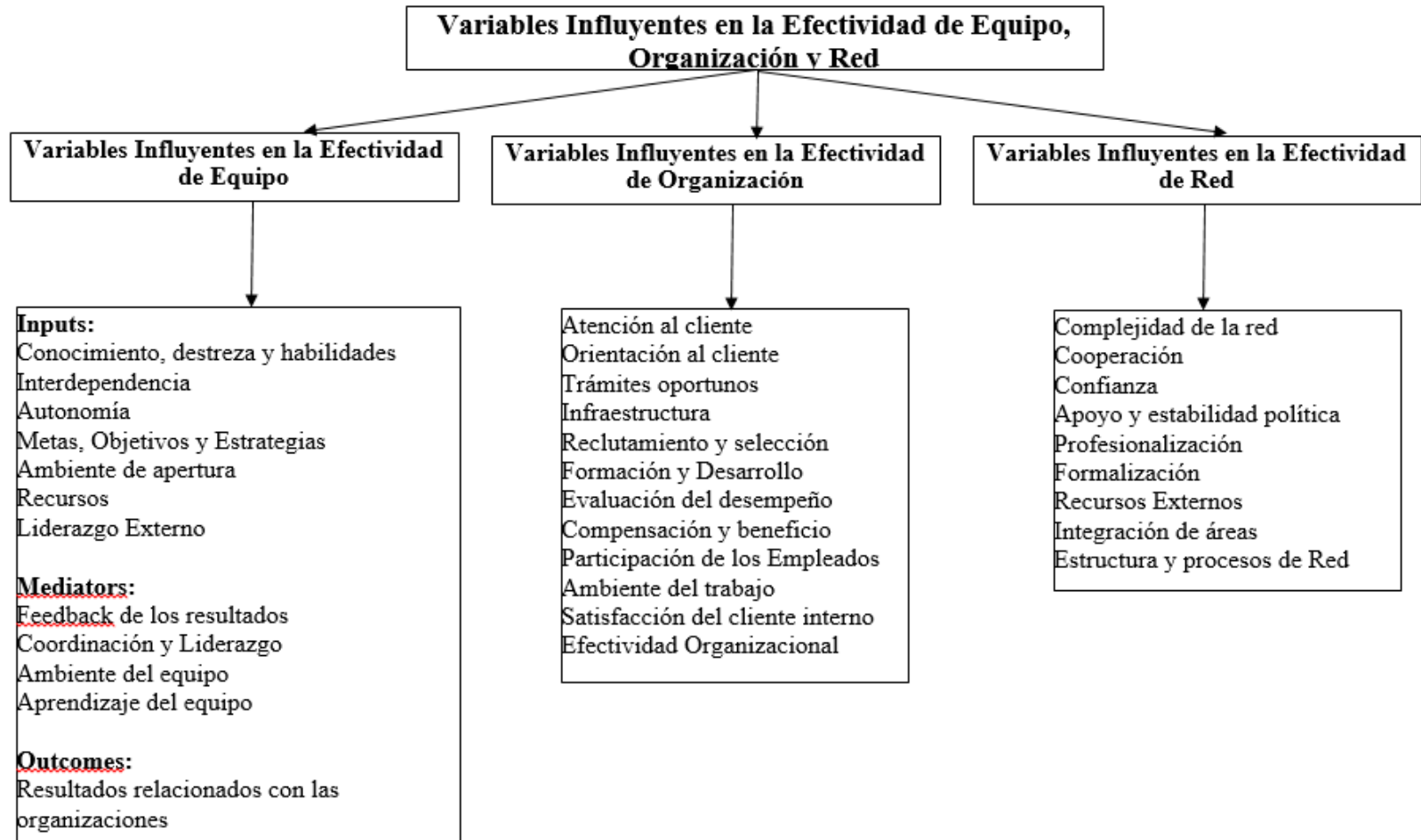
Otro ejemplo de efectividad en Redes Inter-organizacionales lo podemos apreciar en la investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo, el departamento de investigación, en unas de sus notas técnicas denominada: “La efectividad de las redes de protección social: El rol de los sistemas integrados de información social en Brasil” realizado por Bartholo y Rodrigues en el año 2011. Esta investigación explica como la integración de un sistema informativo facilita y mejora los procesos y servicios de algunos programas de protección social.

Se realizó una encuesta donde se recopilaron datos de las empresas que componían la red, cada una recibió asistencia técnica. La efectividad fue medida por la brecha entre mejores prácticas, el aumento de la conectividad de la red, y la toma de decisiones grupales por la parte administrativa. En el estudio se definió una red inter-organizacional como el uso de recursos o estructuras de gobierno de más de una organización existente (Borys y Jemison, 1989, citados por Bartholo y Rodrigues, 2011). Por otra parte, se definieron como estructuras organizacionales consideradas para la eficiencia, flexibilidad y capacidad de innovación de las organizaciones (Weick, 1976, citado por Bartholo y Rodrigues, 2011).

Entre los resultados, se determinó que las redes son más efectivas bajo control externo (recursos externos para sobrevivir y alcanzar los objetivos), tecnología (integración de todas las tareas), determinantes organizacionales (estructura y operación de los procesos); la efectividad será mayor cuando el sistema asegure el financiamiento permanente para mantener las actividades de la red, involucrar a más médicos en las juntas de gobierno, involucrar a la comunidad en las redes, continuar con la planeación estratégica, mayor confianza entre los miembros y un constante seguimiento a las actividades y labor por parte de los participantes de la red.

A continuación se desarrollara la segunda dimensión de las conclusiones, está compuesta por la unión de los modelos propuestos abarcados todos en un gráfico (Ilustración 7), seguida por el planteamiento de un modelo (Ilustración 8) que permita dar una aproximación al concepto y medición de efectividad en redes inter-organizacionales.

Ilustración 7. Grafico Resumen



Fuente: Elaboración propia

Modelo propuesto

Retomando el concepto de efectividad en redes inter- organizacionales, se define la efectividad de la red como el cumplimiento de los objetivos que no lograban ser alcanzados por las organizaciones, cuando se trabajaba de forma individual (Provan y Kenis, 2008). Mandel y Kest (2008), afirman que la efectividad de la red se determina según el desarrollo de los tres niveles: ambiental, organizacional y operativo. El concepto de Cepiku (2013) afirma que factores internos y externos tales como: gestión de la red, estilo de liderazgo, confianza de la red, entre otros factores afectan directamente el alcance de la efectividad de la red.

A través de la investigación teórica, se propone el desarrollo de un modelo para evaluar la efectividad de las redes inter-organizacionales. El modelo está dividido en 3 componentes, los factores de entrada, los resultados intermedios y los resultados finales. El modelo está representado mediante los componentes, niveles y relaciones. Las líneas sólidas y con mayor volumen, representan la importancia e influencia del cumplimiento de las variables para con los resultados. Las líneas con menor volumen representan que la influencia es de menor importancia entre los niveles.

El primer componente del modelo es el factor de entrada, este está integrado por factores externos y cuatro niveles. Los Factores Externos abarcan: los sociales, los económicos, los políticos, la comunidad, entre otros. Y los cuatro niveles comprenden: Red, Organización, Equipo y Miembros.

El primer factor de entrada según el modelo son los factores externos, en este caso se ha considerado factores como: los sociales, los económicos, los políticos, la comunidad, entre otros. Esto siguiendo la propuesta planteada por Mandel y Kest (2008) quienes afirman que para la evaluación de una red es necesario tener en cuenta factores sociales, económicos, políticos y todos aquellos que formen parte del entorno que rodea la red.

De acuerdo con el modelo, se describe ahora el nivel de red, este comprende variables de entrada definidas de esta manera: integración, forma de gobierno, estabilidad del sistema, y metas y objetivos. La integración es escogida como variable a partir de la visión de Provan y Milward (1995) quienes afirman que la integración entre las redes u organizaciones generan un resultado positivo. Adicionalmente a lo anterior esta la forma de gobierno, una buena forma de gobierno asegura la estructura de la red satisfaciendo sus necesidades desde todos sus ámbitos (Provan y Kenis, 2008). La estabilidad del sistema, es otra de las variables incorporadas en el modelo, según Provan y Milward (1995) las redes que hayan presentado cambios significativos serán menos efectivas que las que han sido estables. Y por último, los objetivos y metas, Price (2013) mide la efectividad de la red según la consecución y cumplimiento de metas, esta debe ser transmitida a cada participante de la red.

Continuando con los factores de entrada, se menciona ahora las variables de nivel organizacional. Estas están representadas por: sistema de reconocimiento, clima organizacional y reglas. Según Jaca y sus colaboradores (2011) a través del sistema de reconocimiento las empresas motivan de forma directa a sus empleados. En el caso de la efectividad de la red, el reconocimiento de los empleados, es un factor muy importante en la percepción de la red, como lugar ideal para trabajar. Adicional a esta, como otra variable está el clima organizacional, Jaca y sus colaboradores (2011) afirma que este es un factor importante para predecir la participación de las organizaciones pertenecientes a la red. Y como ultima variable de este nivel se encuentran las reglas, Jaca y sus colaboradores (2011) aseguran que en las organizaciones se deben fijar normas que establezcan un orden para el funcionamiento de la red.

Siguiendo con el desarrollo del modelo, se abarcan las variables del nivel de equipo: formación, estructura del equipo, cercanía geográfica, y autonomía. La formación del equipo permite que los miembros desarrollen sus propias capacidades dentro de la red (Mathieu et al, 2008). Esto con el fin de generar una correlación positiva entre el conocimiento y los esfuerzos individuales, para que el funcionamiento la red se más efectivo. Como otra variable está la estructura del equipo, para trabajar de forma eficiente en equipo, cada miembro debe conocer su función dentro de él (Jaca y sus colaboradores, 2011) y así evitar dificultades en el funcionamiento de la estructura de la red. En el caso de la cercanía geográfica, esta variable la demuestra Cepiku (2013) en su modelo,

esto con el fin de facilitar la comunicación y el trabajo entre los miembros de la red. Y finalmente la autonomía, permitirle al individuo libertad e independencia para decidir (Jaca y sus colaboradores, 2011). Esta beneficia a la red, pues sus miembros se sienten con mayor responsabilidad y propiedad al ejecutar su trabajo.

Finalizando las variables de entrada, se aborda los factores del nivel de los miembros: conocimiento, compromiso, diversidad. Mathieu et al (2008) abarca estas tres variables en su modelo, define que el éxito de la red depende del conocimiento de los miembros, en cómo estos pueden aportar para el cumplimiento de los objetivos. En el caso de la diversidad, esta variable facilita los procesos de innovación en la red, y finalmente, el compromiso hace que el grupo de individuos se convierta en equipo. El empleado se compromete con la red para mantener su pertenecía en esta.

Continuando con el modelo, se abarcan los resultados intermedios, están compuestos por: motivación, aprendizaje del equipo y confianza. La motivación es incentivar a los empleados a realizar su trabajo de una perspectiva diferente, el empleado motivado es más comprometido. Cuando se genera motivación en la red, se crea un mejor ambiente de trabajo (Jaca y sus colaboradores, 2011). Esto puede ayudar a que la red sea más efectiva a través de un mayor compromiso por parte de sus miembros. En el caso de la variable aprendizaje en equipo, Jaca y sus colaboradores (2011) lo definen como la adquisición de conocimiento y habilidades de forma conjunta a partir de la interacción y aprendizaje. La ventaja de esta variable para con la efectividad de red, es que todos los miembros pueden trabajar y colaborar entre sí, especialmente al afrontar los problemas.

Terminando los resultados intermedios, se abarca la confianza como variable, la voluntad de los participantes de la red por cooperar es influenciada por esta (Elmi, Giordano y Cepiku, 2013). La confianza permite que el rendimiento de la red sea más efectivo, dado que sus miembros están dispuestos a escuchar, aprender y compartir información (Willem & Lucidarme, 2013).

Finalizando el modelo, se abarcan los resultados finales, estos se analizan según los resultados de la red, de las organizaciones que la componen y el equipo de gerentes que hacen parte de esta.

Los resultados a nivel de red abarcan los beneficios que se obtuvieron a raíz del cumplimiento de los factores de entrada así: administración eficiente, satisfacción de los participantes, legitimidad de la red, relaciones de cooperación a largo plazo y cumplimiento de objetivos.

En el caso de la Administración eficiente, Mandell y Keast (2008) afirman que la efectividad se determina por el grado en que las características de la administración permitan el desarrollo y cumplimiento de una visión mutua, el compromiso de todas las partes de la red en cada uno de los procesos (Mandell y Keast, 2008). Para la variable de satisfacción de los participantes, Mandell y Keast (2008), afirman que entender a los participantes para poder comprender la perspectiva de cada uno de ellos, manejar un lenguaje y cultura en la que ellos se sientan satisfechos ayuda a alcanzar la efectividad de la red. La administración eficiente y la satisfacción de los participantes son resultados que se pueden obtener según la gestión de la red, tal como lo indica el modelo de Cepiku, 2013 citado por Elmi, Giordano y Cepiku, 2013.

Al continuar con el desarrollo de los resultados a nivel de red, se abarca la legitimidad de la red, Human y Provan (2000) señalan que legitimidad es un factor clave para la efectividad del gobierno de la red, esta genera un mayor compromiso en cada miembro de la red, haciendo a la red más efectiva. Para la variable de relaciones de cooperación a largo plazo, las relaciones de cooperación están relacionadas con la cohesión de la red, puede llegar a predecir el grado de satisfacción de los miembros de la red (Jaca y sus colaboradores, 2011). Finalmente como variable está el cumplimiento de objetivos, la efectividad de la red puede definirse a través del cumplimiento de los objetivos establecidos, en cuanto mayor sea el cumplimiento de objetivos en la red, mayor será el grado de su efectividad. (Henaine y colaboradores, 1999).

Siguiendo con el modelo se abarcan los resultados a nivel de organización, estos son: estabilidad en las reglas y transferencia de conocimiento. Al desarrollar estas dos variables se abarca la estabilidad en las reglas, según Jaca y sus colaboradores (2011) una organización debe establecer normas para que el funcionamiento del grupo sea efectivo. Las reglas dentro de la organización ayudan a reforzar el interés y el objetivo de la misma. En el caso de transferencia de conocimiento, esta genera competitividad en la organización ya que afecta de forma positiva el compromiso

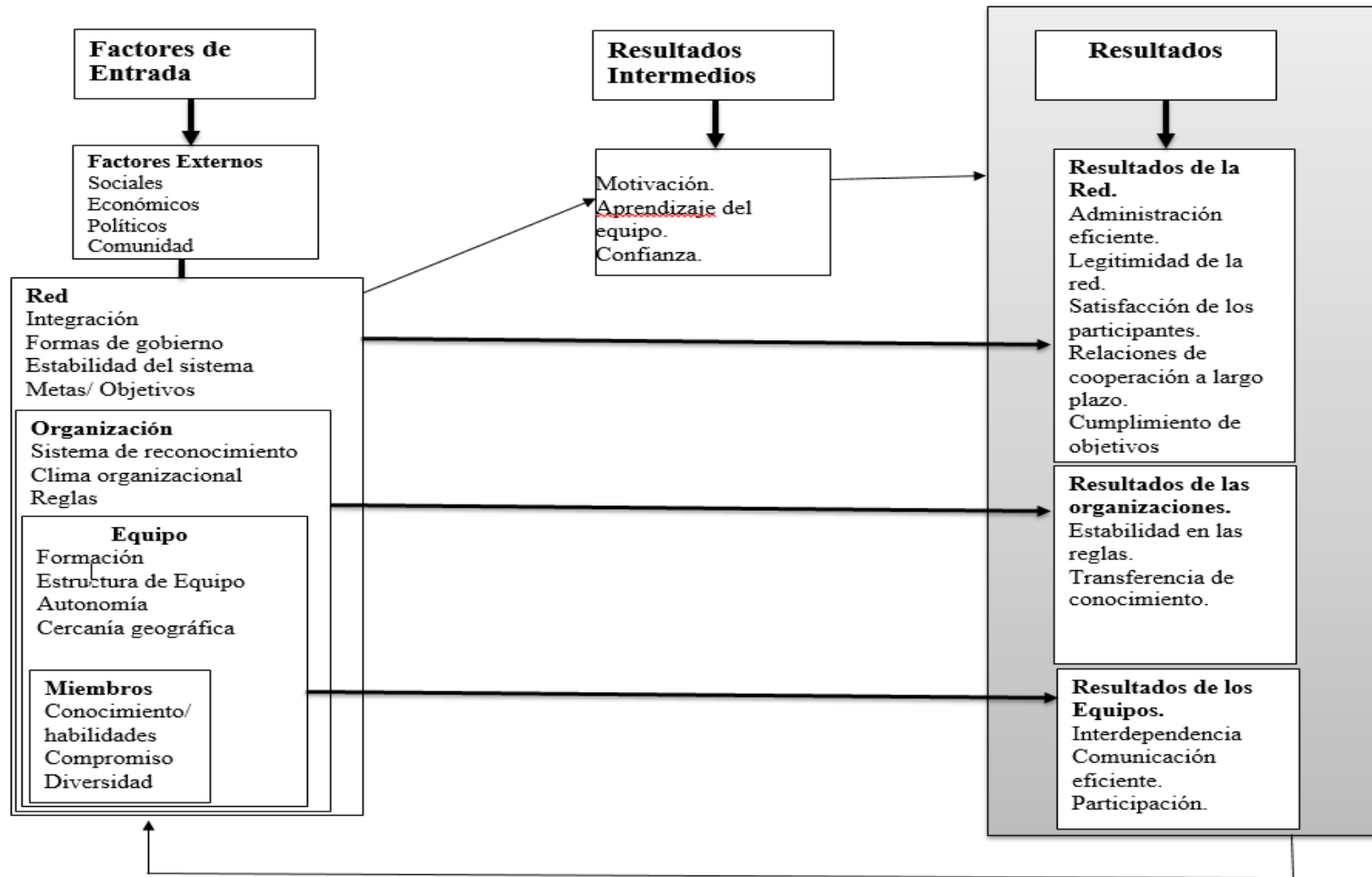
organizacional, la innovación y aporta nuevos servicios en las organizaciones, generando así mayor efectividad organizacional (Ussahawanitchakit, 2008).

Finalmente, para el nivel de equipo, los beneficios se otorgan a través del cumplimiento de los factores de entrada en los equipos y miembros, estos beneficios pueden ser: interdependencia, comunicación eficiente y participación. La interdependencia, es la forma en que los miembros del equipo trabajan de forma interactiva para cumplir sus tareas, esta facilita los procesos internos como la cooperación y aprendizaje de los miembros (Jaca y sus colaboradores, 2011). La comunicación juega un papel crítico en la efectividad del equipo de gerentes, los equipos eficaces requieren procesos de comunicación fiables y claras. Esta favorece la transmisión de la información, la resolución de conflictos y la toma de decisiones, (Jaca y sus colaboradores, 2011).

Finalizando el nivel de equipo, se menciona ahora la participación, Jaca y sus colaboradores (2011) encontraron que mayores son los niveles de satisfacción y compromiso en los equipos de gerencia con un alto grado de participación. Esta potencializa la innovación, ya que permite tener en cuenta los distintos puntos de vista de los miembros.

Se puede concluir que la realidad es que se lleven a cabo todos los niveles y las variables del modelo. El desarrollar cada una para alcanzar la efectividad de la red en su totalidad. La ventaja de examinar las redes de esta forma es que permite analizar el impacto de las diferentes perspectivas, interacciones, comportamientos entre otros, que se presentan en cada nivel, afectando directamente el funcionamiento de red y el alcance a ser efectividad. En este sentido la propuesta de investigación cumple con su objetivo de plantear una aproximación al concepto y medición de la efectividad en redes inter-organizacionales.

Ilustración 8. Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración propia

4. RECOMENDACIONES

Continuar en la búsqueda e investigación sobre la efectividad de los equipos, organizaciones, redes, redes inter- organizacionales. Conocer qué factores juegan a favor o en contra impidiendo alcanzar la efectividad. Estamos en un mundo que cada vez tiene mayores retos para las organizaciones, vale la pena conocer e investigar qué tropieza o qué hace que estas redes alcancen su efectividad, como se desarrollan y perduran en un mundo tan cambiante.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, M., Kahar, F., & Syam, H. (2015). The Effectiveness of the Organizational Performance in the Provision of Electrical Energy at National Electricity Company, Makassar. *International Journal of Academic Research*, 7 (1) 502-505.
- Bartholo, L. Y Rodrigues, R. (2011). La Efectividad de las Redes De Protección Social: El Rol de Los Sistemas Integrados de Información Social en Brasil. Banco Interamericano de Desarrollo (Nota Técnica Idb-Tn-182) Disponible En: [Http://Publications.Iadb.Org/Bitstream/Handle/11319/4981/La%20EFECTIVIDAD%20DE%20LAS%20REDES%20DE%20PROTECCI%C3%B3n%20SOCIAL%3A%20el%20ROL%20DE%20LOS%20SISTEMAS%20INTEGRADOS%20DE%20INFORMACI%C3%B3n%20SOCIAL%20EN%20brasil.Pdf?Sequence=1](http://Publications.Iadb.Org/Bitstream/Handle/11319/4981/La%20EFECTIVIDAD%20DE%20LAS%20REDES%20DE%20PROTECCI%C3%B3n%20SOCIAL%3A%20el%20ROL%20DE%20LOS%20SISTEMAS%20INTEGRADOS%20DE%20INFORMACI%C3%B3n%20SOCIAL%20EN%20brasil.Pdf?Sequence=1). Recuperado El 23 De Mayo Del 2015.
- Bonacich, P. (1991). Simultaneous Group and Individual Centralities. *Social Networks*, 13, 155-168.
- Brass, D.; Galaskiewicz, J.; Greve, H.; Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6) 795-817.
- Cervera, F. (2011). La Percepción de la Efectividad Organizacional. Universidad Autónoma De Querétaro, Querétaro, México.
- Chen, B., Graddy E. (2010). The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery. Wiley Interscience. *Nonprofit Management & Leadership*, 20 (4) 405-420.
- Elmi, M., Giordano, F., Cepiku, D. (2013). Network Performance Determinants: A Comparative Analysis of Unesco World Heritage Sites. *Esade. Public*, 1-6. Disponible:

[Http://Www.Esade.Edu/Public/Modules.Php?Name=News&Idnew=986&In_Window=1](http://Www.Esade.Edu/Public/Modules.Php?Name=News&Idnew=986&In_Window=1)
Recuperado El 8 De Mayo Del 2014.

Henanine, M., Osnaya H., y Gomez V. (1999). La Efectividad Organizacional, Un Paradigma Inconcluso. (Spanish). *Administración y Organizaciones*, 1 (3) 23-50.

Jaca, C., Viles, E., Santos, J., Mateo, R., y Toro, M. (2012). Equipos de Mejora: Aplicación del Modelo de Efectividad dn Equipos de Mejora de Empresas de la Comunidad Autónoma Vasca. *Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica*, Núm. 10. Issn 1510-7450 • Issn (En Línea) 1688-9584.

Katz, N. y Lazer, D. (2003). Building Effective Intra-Organizational Networks: The Role of Teams. Disponible: [Http://Dspace.Mit.Edu/Handle/1721.1/55801](http://Dspace.Mit.Edu/Handle/1721.1/55801) Recuperado 10 Septiembre Del 2014.

Krackhardt, D.; Stern, R. (1988). Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation. *Social Psychology Quarterly*, 51 (2) 123-140.

Lee, Y., Lee, I. W., & Feiock, R. C. (2012). Interorganizational Collaboration Networks In Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis*
Interorganizational Collaboration Networks in Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis. *Policy Studies Journal*, 40 (3) 547-573.

Mandell, M. & Keast, R. (2008). Evaluating The Effectiveness of Interorganizational Relation Through Networks: Developing A Framework for Revised Performance Measures. *Public Management Review*, 10 (6) 715-731.
Organizational Networks. Public Administration Review, 61 (4) 414-423.

Marks, M., Mathieu, J., Y Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.

- Mayer, R., Davis, J., Y Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy Of Management Review*, 20, 709-734.
- Mehra, A.; Dixon, A.; Brass, D.; Robertson, B. (2006). The Social Network Ties of Group Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation. *Organization Science*, 17 (1) 64-79.
- Podolny, J.; Page, K. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Reviews of Sociology*, 24, 57-76.
- Popp, J., Mackean, G., Casebeer, A., Milward, H. B., Lindstrom, R. (2013). Inter-Organizational Networks: A Critical Review of the Literature to Inform Practice. Disponible En: [Http://Health-Leadership-Research.Royalroads.Ca/Sites/Default/Files/Inter-Oganizational%20NETWORKS%20a%20CRITICAL%20REVIEW%20OF%20THE%20LITERATURE%20TO%20INFORM%20PRACTICE.Pdf](http://Health-Leadership-Research.Royalroads.Ca/Sites/Default/Files/Inter-Oganizational%20NETWORKS%20a%20CRITICAL%20REVIEW%20OF%20THE%20LITERATURE%20TO%20INFORM%20PRACTICE.Pdf). Recuperado El 20 De Noviembre De 2014.
- Powell, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295 -336.
- Provan K., Milward B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector
- Provan, K., Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research*, 18 (2), 229-252.
- Raab, J.; Milward, H. (2003). Dark Networks as Problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13 (4) 413-439.

- Rico, R., de la Hera, C., & Taberero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, Una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). (Spanish). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (1) 47-71.
- Rios, M., y Sanchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional Concepto, Desarrollo y Evaluación*, Ediciones Díaz De Santos S.A, España.
- Riveros S, Jorge, Berné M, Carmen, & García-Uceda, Esperanza. (2012). Un Modelo Estructural para medir la Efectividad de los Servicios Hospitalarios: Aplicación en Hospitales Públicos del Sur de Chile. *Revista Médica De Chile*, 140 (5) 579-588. Recuperado en 26 De Junio de 2015, De [Http://Www.Scielo.Cl/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0034-98872012000500004&Lng=Es&Tlng=Es](http://Www.Scielo.Cl/SciELO.Php?Script=Sci_Arttext&Pid=S0034-98872012000500004&Lng=Es&Tlng=Es). 10.4067/S0034-98872012000500004.
- Ulla, I., Y Yasmin, R. (2013) The Influence of Human Resource Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness. *Acta Universitatis Danubius*, 5 (1) 5-38.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational Learning Capability, Organizational Commitment, and Organizational Effectiveness: An empirical Study of Thai Accounting Firms. *International Journal of Bussiness Stragegy*, 8 (3), 2-11.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1) 35-67.
- Yuchtman, E. (1966). A Study of Organizational Effectiveness, Disponible en: [Http://Babel.Hathitrust.Org/Cgi/Pt?Id=Mdp.39015071812338;View=2UP;Seq=6](http://Babel.Hathitrust.Org/Cgi/Pt?Id=Mdp.39015071812338;View=2UP;Seq=6). Recuperado El 20 De Noviembre De 2014.