



Laura Ximena García Algarra
Natalia Álvarez Rey
Ana María Correal López

Efectividad en las redes empresariales.

Documento de investigación

Bogotá, 2014



Universidad del Rosario

360 años

Laura Ximena García Algarra

Natalia Álvarez Rey

Ana María Correal López

Efectividad en las redes empresariales.

Documento de investigación

Bogotá, 2014

Tabla de contenido

- 1. **Introducción**..... 1
- 2. **Planteamiento del problema y justificación** 2
- 3. **Objetivos (Generales y específicos)** 3
- 4. **Alcance y vinculación del proyecto**..... 4
- 5. **Marco Teórico**.....5
 - Redes inter-organizacionales.....6
 - Tipología de redes7
 - Efectividad.....8
 - Efectividad en grupos.....9
 - Efectividad en organizaciones.....10
 - Efectividad en redes Inter organizacionales.....14
 - Modelo de Efectividad en Redes.....15
 - Modelo de rendimiento de la red: Determinantes y resultados.....16
 - Modelo de Efectividad de Redes de Mandel y Keast.....17
 - Modelo preliminar de la efectividad.....20
- 6. **Método**21
- 7. **Discusión**22
 - Efectividad en Equipos22
 - Efectividad en Organizacionales.....24
 - Efectividad en Redes Inter-organizacionales27
- 8. **Conclusiones**32
- 9. **Bibliografía**.....34

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo, se buscará determinar cuáles son las variables que repercuten en la efectividad de las redes empresariales y cuáles son las variables que son buenas predictoras de efectividad en equipos y organizaciones.

El documento se organiza en cinco apartados. El primero corresponde a la definición del problema, la justificación y los objetivos tanto generales como específicos que se buscan dentro del estudio de investigación. La segunda parte corresponde a una revisión conceptual de la definición de redes inter-organizacionales y de efectividad (en equipos, redes y organizaciones), así como la explicación de los modelos de efectividad en redes. La tercera y cuarta partes hacen referencia al método utilizado en el estudio y las evidencias empíricas en torno a los conceptos mencionados anteriormente. En el apartado final se realizan una serie de conclusiones derivadas del contraste del marco teórico y los estudios empíricos.

Las redes inter-organizacionales son entendidas como un conjunto de organizaciones autónomas que operan de manera conjunta en busca de un objetivo común y deben tener unos criterios de medición de efectividad de acuerdo con su política común (Provan y Kenis, 2008).

Por otro lado, la efectividad debe entenderse como un concepto variable, pues depende de la percepción individual y de los distintos criterios y valores. Se trata de un concepto cambiante y no existe un juego de indicadores estandarizado que pueda medirla (Cameron, 1986). Esta, puede ser abordada desde distintos puntos de vista, dependiendo del criterio individual y de los valores que se quieran tener en cuenta, por lo cual, resulta de gran importancia el estudio de la efectividad como *una de las últimas variables dependientes que se da como resultado de la búsqueda en las empresas* (Cameron, 1986, p. 540), teniendo en cuenta que esta, a su vez, depende de un conjunto de factores externos a ella. La efectividad en las redes, según Provan y Kenis (2008), se ha definido como el logro de resultados positivos a nivel de red que normalmente no podrían ser alcanzados por participantes organizacionales individuales actuando de forma independiente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACION

A lo largo de los últimos años la efectividad en las redes empresariales ha ido adquiriendo gran relevancia (Willem y Lucidarme, 2013). Esto ha llevado a realizar diferentes estudios empíricos que demuestran la relación de la efectividad en las organizaciones, en los equipos y en las redes. Entre ellos cabe mencionar el estudio hecho por Jaca, Viles, Mateo, Santos y Tanco (2012), quienes determinaron que variables como reconocimiento grupal y la formación en conjunto, eran factores críticos para alcanzar el éxito del trabajo en equipo y cómo esto repercutía positivamente en su efectividad (Jaca et. al, 2012). Charles y Debra (1994) concluyeron en otro estudio, que la efectividad sería mayor en los grupos de trabajo cuando se diera una apertura mayor del sistema y una ruptura en la simetría de procesos (Charles & Debra, 1994).

Por otro lado, Ullah y Yasmin (2013), demostraron la relación que existe entre la satisfacción del cliente interno y la efectividad organizacional, determinando que la satisfacción del cliente interno influye fuertemente en diferentes problemas de las organizaciones tales como el volumen del negocio, la seguridad, la productividad, la efectividad, la calidad de productos y el servicio al cliente. Así mismo, Ashraf y Khan (2013), examinaron la asociación entre la innovación organizacional y la efectividad, y el papel del clima innovador como un posible mediador en esta asociación., demostrando la fuerte influencia que tiene un ambiente innovador, el liderazgo y la innovación personal en la efectividad organizacional.

Otros estudios han permitido identificar las variables que inciden en la efectividad de las redes empresariales. Masseur (2012), realizó un estudio en el cual se buscó aclarar los mecanismos que tienen cierta influencia en la efectividad de las redes, y que son causados por algún tipo de integración de una red en conjunto determinando que el tamaño de las redes no influencia su funcionamiento e indicando que el tipo de integración de la red estimula tres mecanismos generales que influyen en la efectividad de la red a nivel operativo y comunitario: la integración social, el compromiso y la coordinación (Masseur, 2012). Otros autores como Provan & Milward, (1995), realizaron un estudio comparativo inter-organizacional entre las redes y los sistemas de salud mental en 4 ciudades de U.S.,

conduciendo a lo que se conoce como teoría preliminar sobre red eficaz, identificando cómo repercuten las redes empresariales en la efectividad de las organizaciones.

Con base en todo lo anteriormente expuesto, se plantea como pregunta de investigación ¿Cuáles son las variables que repercuten en la efectividad de las redes empresariales?

3. OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECÍFICOS)

Objetivo General

- Identificar las variables que repercuten en la efectividad de las redes empresariales.

Objetivos Específicos

- Determinar las variables en las organizaciones que afectan su efectividad.
- Determinar las variables en los equipos que influyen en su efectividad.
- Identificar las variables que demostraron ser buenas predictoras de la efectividad en las redes empresariales.

4. ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR

Identificar las variables que miden la efectividad en las redes empresariales permitirá entender la importancia que tiene cada una de estas variables en las organizaciones y en los equipos, entendiendo de antemano que, si se cumplen aquellos objetivos que tenga dicha red empresarial, fomentará e impactará en la efectividad de la misma.

Este trabajo tendrá alcance en varios ámbitos importantes pues, se tendrá más conocimiento de las variables que afectan directamente la efectividad de las redes empresariales, se fortalecerá la capacidad científica nacional, se fomentará un cambio de visión por parte de las empresas hacia la importancia de las variables que resultaron ser buenas predictoras de la efectividad.

Por otra parte, este trabajo se vincula directamente con el proyecto de la profesora Merlin Patricia Grueso, en la medida que aborda el estudio de la efectividad en las redes empresariales.

5. MARCO TEORICO

Redes Inter- organizacionales

El estudio de las redes inter-organizacionales ha venido adquiriendo mayor importancia a lo largo del tiempo, debido a que las relaciones se han convertido en un factor primordial para las organizaciones, demostrando un efecto positivo en el desarrollo empresarial a través de la innovación, la productividad y el rendimiento, incrementando la competitividad de la organización (Becerra y Álvarez, 2011). Así mismo, estas redes facilitan el intercambio de conocimiento, gracias a la interacción social y al intercambio dinámico entre personas. Para lograr lo anterior, se realizará una breve introducción del origen de las redes, conceptos básicos, teorías y tipos de redes, seguido por un estudio detallado de la efectividad, finalizando con el impacto que generan estos aspectos en las organizaciones.

El origen del estudio de redes comienza a mediados del siglo XX, como una aplicación al tejido de interacciones de las personas y de la teoría moderna de la comunicación. Este estudio centra su atención en las relaciones de los individuos, basado en ciencias sociales como la sociología y la antropología (Becerra y Álvarez, 2011).

Las redes inter-organizacionales constituyen un objeto de estudio en la literatura, donde aparecen conceptos similares como los clusters, y sistemas o entornos locales en los que se coincide con la idea de que proporcionan a las empresas acceso a los recursos humanos cualificados, intercambio de información y conocimiento, facilidades para la innovación de servicios de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización y diseño; facilitando el surgimiento de economías de escala (Becerra y Álvarez, 2011).

Durante los últimos años se ha observado la influencia positiva de las redes en el desempeño organizacional, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PyMes). Así mismo, se han mencionado las mayores posibilidades para el desarrollo de capacidades para la innovación de procesos y productos. Se asegura que las redes empresariales promueven el incremento de tecnología, ya que se consideran como un incentivo para compartir conocimiento, interactuar, mejorar la productividad, aumentar el rendimiento y fomentar la innovación. Son también consideradas como un escenario para fortalecer el mercado laboral,

el bienestar de los trabajadores, el desarrollo de habilidades, las competencias de talento humano y la construcción de redes de conocimiento (Becerra y Álvarez, 2011).

Las redes son consideradas como una forma de organizar las relaciones entre empresas que, sin dejar a un lado la competencia, incluyen la cooperación como estrategia de sus negocios mejorando su desempeño. De esta manera, las redes de conocimiento se construyen a través de procesos de aprendizaje en regiones o localidades específicas (Becerra y Álvarez, 2011).

Una red inter-organizacional es *una agrupación coordinada de un número determinado de organizaciones independientes, con flujos de recursos, información y conocimientos, que se agrupan por vínculos de relaciones de confianza para alcanzar objetivos comunes, logrando mayores niveles de eficiencia y competitividad que son inalcanzables individualmente* (González-Campo, 2010, p.120).

Por otro lado, Becerra y Álvarez (2011), entienden una red empresarial como un grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, logrando una efectividad colectiva y conquistando mercados a los que no se puede acceder de manera individual. Al respecto, varios autores argumentan que las redes se forman como consecuencia directa de las decisiones estratégicas adoptadas en respuesta a la complejidad del mercado y a la presión sobre las empresas con estructuras débiles (Becerra y Álvarez, 2011).

Tipología de redes

La mayoría de las investigaciones sobre redes inter- organizacionales se pueden describir bajo dos enfoques básicos: red analítica y red como una forma de gobierno (Provan & Kenis, 2008), los cuales están limitados al momento de analizar el funcionamiento a nivel de red y de gobernabilidad. Los enfoques analíticos de red se centran principalmente en el nivel micro, en los aspectos egocéntricos de las redes, y en gran parte del trabajo que han realizado los sociólogos sobre el estudio de las redes de individuos. En los enfoques de red analítica, el objetivo principal puede ser tanto describir, como explicar, o comparar configuraciones

relacionales. Por el contrario, en el enfoque de la red como una forma de gobierno, se centra en cómo tratar a las redes como una unidad de análisis (Provan & Kenis, 2008).

Provan y Kenis (2008), identificaron tres tipos de gobernanza de las redes. En primer lugar están las redes gobernadas por los participantes. Esta forma se rige por los miembros de la red, con ninguna entidad de gobierno independiente. Esta forma de gobernar se puede lograr ya sea formal, a través de reuniones, o informalmente. Se caracteriza por involucrar a todos los miembros de la red (Provan & Kenis, 2008).

En segundo lugar están las redes gobernadas por una empresa líder. En este caso se prefiere un enfoque más centralizado. Ocurre a menudo en relaciones comprador-proveedor. En este tipo de red todas las actividades a nivel de red y las decisiones, se coordinan por un solo miembro participante, actuando como una organización líder (Provan & Kenis, 2008).

Finalmente, están las redes gobernadas por una organización administrativa de red, el modelo de la NAO (*Organización administrativa de red*) (Provan & Kenis, 2008). La idea básica es que una unidad administrativa separada está creada específicamente para gobernar la red y sus actividades. Aunque miembros de la red interactúan entre sí, el modelo de la NAO está centralizado. A diferencia del modelo de organización principal, la red se rige por fuera, ya sea mediante mandato o por los propios miembros, con la única finalidad de gestionar la red. La NAO puede ser una entidad gubernamental o una organización no lucrativa (Provan & Kenis, 2008).

Según Sumup (citado por Louffat, 2004) varios temas, dimensiones y variables están conectados para estudiar el fenómeno de las redes entre organizaciones, analizando los niveles de la organización, el grupo y los individuos. Con la finalidad de clarificar las bases de las relaciones inter-organizacionales y buscar la uniformidad, se propusieron dos tipos básicos de redes: la horizontal y la vertical (Louffat, 2004).

La red horizontal, está constituida por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio o producto final, desarrollando relaciones de cooperación. Esta relación permite por un lado, que organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y por otro, que persigan su independencia e identidad propia (Louffat, 2004).

La red vertical, está constituida por las organizaciones que actúan de manera complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del producto final o servicio. En este tipo de

redes un grupo de clientes, distribuidores y proveedores dirigen sus operaciones para atender a una organización central, la cual coordina acciones de diferentes organizaciones que hacen parte de la cadena (Louffat, 2004).

Efectividad

La efectividad (en un contexto general) puede entenderse como el logro de los objetivos propuestos (Development Assistance Committee, citado por INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008). Dentro de las organizaciones, la efectividad ha sido tratada de definir por muchos autores (Cameron, 1986). La efectividad en las organizaciones puede ser entendida a varios niveles: efectividad de grupos y efectividad organizacional. En el nivel inter-organizacional, también es posible entender la efectividad.

La efectividad puede ser entendida como *el grado en que los objetivos del desarrollo de una intervención, se lograron o se esperan lograr, teniendo en cuenta su importancia relativa* (Development Assistance Committee, citado por INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008, p.1). La efectividad se consigue por medio de la realización de una serie de actividades bien planeadas que darán un resultado esperado. Esto incluye una serie de factores importantes dentro del desarrollo de la actividad para conseguir el resultado deseado (INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008). La definición de efectividad puede ser dividida en dos componentes importantes: *1. Hacer las cosas correctas*, que conlleva a la necesidad escoger correctamente las acciones a llevar a cabo, teniendo en cuenta varios factores como los costos, los beneficios, los recursos que se usarán, el orden en el que se llevarán a cabo las actividades, entre otros (INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008, p.2). Esto quiere decir que se debe generar una planeación adecuada que conlleve a la priorización de actividades y conseguir así el resultado esperado. Este análisis depende de la situación en particular, ya que es posible que para una actividad específica se requiera algo que para otra no sea lo ideal. Por eso es necesario analizar cada plan por separado. *2. Hacer las cosas bien hechas* (INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008, p. 3): es posible que un plan de acción se lleve a cabo bajo un minucioso análisis, pero es necesario hacer las actividades de la forma correcta para que den el resultado esperado (INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008, p. 3). Es por ello que, bajo un enfoque de efectividad, es

necesario llevar a cabo planes de evaluación y retroalimentación de las tareas, para medir el grado en que las acciones son hechas de la manera correcta y asegurar que se consiga el propósito del plan (NONIE Statement on Impact Evaluation, citado por INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008).

Efectividad en equipos

Un equipo puede ser entendido como un colectivo cuya existencia se debe a necesidad de realizar una serie de tareas que tienen cierto grado de interdependencia (Kozlowski y Bell, 2003). Los equipos están inmersos en un contexto determinado que limita su actividad e influye en términos de intercambio con otros equipos (Kozlowski y Bell, 2003). Según Alderfer y Hackman (citados por Guzzo y Dickson, 1996), un equipo es un grupo formado por varios individuos con una misma identidad social, interdependientes con los trabajos que desarrollan como miembros del equipo y envueltos en uno o varios sistemas sociales.

La efectividad en un equipo se entiende como la obtención oportuna de un resultado esperado (Development Assistance Committee, citado por INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK, 2008). Un equipo o grupo, tiene varios componentes particulares que hacen que la evaluación de efectividad se torne específica para estos casos.

Según la investigación sobre el rendimiento y la efectividad por Guzzo y Dickson (1996), enfocadas en el rendimiento de los equipos en un contexto organizacional, se pueden observar los aspectos más relevantes de la efectividad en los grupos organizacionales, como el trabajo en equipo, la cohesión, la composición de los equipos, el rendimiento, el liderazgo, la motivación y las metas del grupo (Guzzo y Dickson, 1996). No existe una forma uniforme de medir la efectividad en el rendimiento de los grupos: según Hackman y Sundstrom (citados por Guzzo y Dickson, 1996), la efectividad de los grupos se puede medir por sus resultados, por la calidad, cantidad, velocidad, satisfacción del cliente, entre otros; así como la capacidad que tiene un equipo para llevar a cabo las tareas de manera efectiva en el futuro.

Existen varios modelos acerca de la efectividad en grupos de trabajo en este contexto como el *input-process-output*, aplicado a grupos por McGrath en 1964 y refinado por Hackman y Morris en 1975 y el modelo enfocado a la *meta* propuesto por Campion y colaboradores en 1993 (citados por Gil, Alcover y Piró, 2005). Estos modelos incluyen variables como el manejo del control, la incertidumbre, el estrés, el clima organizacional, la competencia entre individuos, entre otros; basados en las relaciones humanas establecidas entre los miembros del equipo.

Katz y Lazer (2002) entienden la relación causal que existe entre las redes y los equipos de la siguiente manera: en primer lugar, la formación de la red antes del equipo. En segundo lugar, el rol de la red en el proceso de formación del equipo. En tercer lugar, la red mientras el equipo comienza a funcionar. Y, finalmente, la red una vez que el equipo concluye su funcionamiento (Katz y Lazer, 2002).

Es importante mencionar que la efectividad se mide por medio de la obtención de los resultados. Por tanto, bajo un contexto de grupo, estos resultados pueden ser medidos de la siguiente manera: Resultados a nivel individual: se pueden distinguir los resultados basados en el desempeño del rol particular (que mide el rendimiento individual) y compararlo con el de otros equipos; y los resultados a nivel de las relaciones afectivas de los integrantes del grupo con la organización o contexto y su compromiso con el grupo (Rico, Alcover y Madrid, 2010). Resultados nivel de equipo: donde se debe diferenciar entre resultados y desempeño y viabilidad de equipo. El desempeño se refiere a la mejora de los procesos. En cuanto a los resultados del equipo, existen diversas medidas para evaluar el desempeño de un equipo, tales como evaluaciones externas, calidad e innovación Kirkman, Tesluk, Rosen, Langfred, West y Farr (citados por Rico, Alcover y Taberner, 2010). En cuanto a la viabilidad (vista como la capacidad del equipo para permanecer junto en el futuro), debe tener en cuenta variables afectivas y actitudinales (Rico, Alcover y Taberner, 2010).

Efectividad en organizaciones

Tal como lo expone Cameron (1986), la literatura ha tratado de explicar qué hace a las firmas ser efectivas. Los altos estándares de calidad, la productividad, la eficiencia, la innovación, la

cercanía a los clientes, los estilos de liderazgo participativos, entre otros factores, se han convertido en los predecesores de la efectividad en las empresas. Dicho esto, la efectividad organizacional, entonces, se da como resultado final de un conjunto de variables en las empresas (Cameron, 1986).

La mayoría de los investigadores que han tratado el tema de la efectividad coinciden en puntos importantes:

1. *A pesar de la ambigüedad y la confusión que la rodea, la efectividad organizacional es central en la ciencia organizacional y no puede ser ignorada por la investigación y la teoría* (Cameron, 1986, p.540). Algunos autores han restado importancia al tema de la efectividad en las empresas, por lo que han abandonado el concepto en sus investigaciones Hannan y Freeman; Goodman, Atkin y Schoorman, (citados por Cameron, 1986). Por otra parte, la teoría organizacional abarca distintas posturas de la diferencia entre la alta calidad (efectividad) y la baja calidad (ineficiencia). La efectividad es inherente en todas las teorías de las organizaciones (Cameron, 1986). Esta es, generalmente, la última variable dependiente en la búsqueda en las empresas. Las relaciones entre variables como el diseño y la innovación, la adaptación y la incertidumbre, el entorno y la estructura son importantes porque repercuten en la efectividad de la empresa. Todos los actores de una organización hacen distintos juicios acerca de la efectividad empresarial. Los criterios de efectividad no son estáticos. Mantener armonía y congruencia entre el criterio personal y el de la empresa es importante para el éxito (Cameron, 1986).
2. *Como no es comprensible la conceptualización de una organización, ningún concepto de la efectividad de las organizaciones es comprensible* (Cameron, 1986, p. 540). Algunos pensadores del siglo XX han hecho uso de metáforas para explicar la efectividad en las organizaciones. Por ejemplo, la teoría de las organizaciones (explicada como un sistema abierto), ha avanzado como resultado del uso de metáforas de la biología por McKelvey (citado por Cameron, 1986), de la metáfora del costo de transacción de la economía por Williamson (citado por Cameron, 1986), entre otras. Cada vez se usan nuevas metáforas para explicar conceptos organizacionales. Los conceptos van cambiando a medida que se van implementando; lo mismo ocurre con la efectividad empresarial, la conceptualización

de una organización efectiva cambia, y con un criterio apropiado esto indica un desarrollo exitoso (Cameron, 1986).

3. *Un consenso sobre el mejor (o más eficiente) set de indicadores de efectividad, es imposible de obtener* (Cameron, 1986, p.541). Los criterios están basados en valores y preferencias individuales y no existen límites específicos. Las concepciones y percepciones individuales van cambiando, por ello no se puede especificar un criterio estático. Los gerentes de las empresas se tienen que afrentar constantemente a contradicciones. Qué estrategias usar depende de esas preferencias individuales y de muchos factores del entorno. Escoger entre crecimiento y estabilidad, o entre eficiencia y flexibilidad, o inversión alta de capital y altos dividendos para los accionistas, son algunas de estas dediciones (Cameron, 1986).
4. *Diferentes modelos de efectividad son útiles para las investigaciones en distintas circunstancias y depende del propósito y limitaciones impuestas en la investigación* (Cameron, 1986, p.541). Así como el concepto de efectividad es dinámico, los distintos enfoques y modelos pueden ser utilizados para describir ciertos factores en diferentes circunstancias. No hay una única verdad, todo depende del contexto (Cameron, 1986).
5. *La efectividad organizacional está más dirigida hacia un problema que hacia una teoría* (Cameron, 1986, p.541). Esto quiere decir que es difícil establecer una teoría acerca de la efectividad organizacional, pues el enfoque está dado hacia un problema. Es por ello que los diferentes modelos que se han dado en torno al tema, son útiles dependiendo de las circunstancias (Cameron, 1986).

Algunos de los principales problemas respecto a la definición de efectividad organizacional, según Georgopoulos y Tannenbaum (1957), están relacionados con la asociación que tiene el concepto con cuestiones de valor y con la selección de un criterio de efectividad a priori (que parecería bueno de forma individual, pero no es tratado dentro de un marco más amplio). Esto quiere decir que un criterio de efectividad no puede ser bueno por sí mismo, sin verlo desde un punto de vista integral con la organización. Un criterio de efectividad puede resultar favorable para una empresa, pero eso no quiere decir que para cualquier otra resulte igual. Es por ello que construir un concepto de efectividad organizacional general se vuelve tan complejo (Georgopoulos et al., 1957).

La mayoría de las veces, el concepto de efectividad tiene que ver con el logro de las metas organizacionales. Tradicionalmente, la efectividad se ha tratado con indicadores que se refieren a la productividad, así como la satisfacción de los empleados y su compromiso con la organización (Georgopoulos et al., 1957). Muchos de los criterios usados para medir la efectividad no han resultado apropiados (como el caso de la rotación del personal y el absentismo [Georgopoulos et al., 1957]). Kahn y Morse (1951), sugirieron otras variables: flexibilidad organizacional y maximización del potencial de los miembros de la empresa, sin embargo sobre estas variables no se han hecho grandes estudios. Está claro que, independientemente de las variables que se atribuyan al estudio de la efectividad, todas tienden a apuntar a los objetivos organizacionales (Georgopoulos et al., 1957). Se debe tener en cuenta, en este punto, no solo los objetivos de las empresas, sino la forma en la que estas los consiguen, es por ello que la efectividad organizacional está ligada, necesariamente, a las metas finales de las organizaciones, que se traducen, generalmente, en un alto nivel de salidas (con atributos como cantidad y calidad); a la capacidad de la empresa de asimilar los cambios externos e internos y mantener su integridad; y la preservación de los recursos organizacionales (tanto humanos como materiales) (Georgopoulos et al., 1957). La efectividad organizacional, entonces, puede ser entendida como *el grado en el que una organización, como sistema social, dados ciertos recursos y medios, cumple sus objetivos sin incapacitar a sus medios y recursos, y sin poner una presión indebida sobre sus miembros* (Georgopoulos et al., 1957, p.535); teniendo en cuenta la productividad, la flexibilidad organizacional (entendida como la capacidad de adaptarse en un entorno dinámico) y la ausencia de tensión y conflictos dentro de la organización (Georgopoulos et al., 1957).

La mayoría de las empresas se dividen en unidades o estaciones que las componen. Generalmente, las organizaciones optan por medir la efectividad por cada unidad organizacional.

Una unidad tiene en cuenta qué tan rápido, con cuánta calidad, con qué recursos, entre otros factores, llegaron a su producto final, y cuán motivados estuvieron los empleados realizando el proceso, y se comparan unas unidades con otras (Georgopoulos et al., 1957). Se fijan ciertos estándares, el primer criterio hace referencia a la productividad (que tiene en cuenta el tiempo consumido por los trabajadores que realizan una labor determinada). Estos valores

estandarizados ayudan a evidenciar si la unidad está por debajo o por encima de los estándares de productividad generales fijados por la organización (Georgopoulos et al., 1957). Así mismo, se mide el segundo criterio que se refiere a las tensiones o conflictos existentes en cada unidad organizacional, generalmente basados en una escala calificativa en la que se identifica la opinión de los trabajadores (Georgopoulos et al., 1957). Finalmente, la flexibilidad (que mide la capacidad de adaptación al cambio) puede ser medida a través de dos aspectos fundamentales: el primero se refiere a la cantidad de métodos, equipos, prácticas, procedimientos, entre otros, nuevos que se han introducido en un periodo de tiempo en la unidad; el otro se refiere a la capacidad de la unidad de manejar los cambios bruscos de volumen durante los periodos donde suelen presentarse picos (Georgopoulos et al., 1957). Para evaluarlos, se maneja una escala cualitativa por medio de la cual se evidencia si los trabajadores de la unidad consideran que su estación se adapta o no a los cambios imprevistos (tanto a nivel externo como interno) (Georgopoulos et al., 1957).

Efectividad en redes inter-organizacionales

Provan y Kenis (2008) han definido la efectividad de las redes como el logro de resultados positivos a nivel de red que normalmente no podrían ser alcanzados por participantes organizacionales individuales actuando de forma independiente.

El principal criterio para evaluar la efectividad de las redes es que el investigador este abierto acerca del carácter normativo de la medición que se va a utilizar (Masseurs, 2012).

Cuando se evalúa la efectividad en las redes, se debe tener en cuenta si la red es eficaz en el logro de las metas de una manera cooperativa. Por lo tanto, la evaluación de la efectividad de la red es más compleja que la evaluación de una sola organización. Según esto, la efectividad de la red se describe en tres niveles de análisis que Provan y Milward (1995) distinguen: el nivel de la red, donde se examina su organización; la comunidad nivel, donde las redes son juzgadas por la contribución que han hecho a la comunidad a la que pertenecen, entendiendo comunidad, como el área local que se ve afectada por los resultados de las redes y por último el nivel de organización, donde se diferencia la organización y el nivel del participante.

Modelos de efectividad en redes

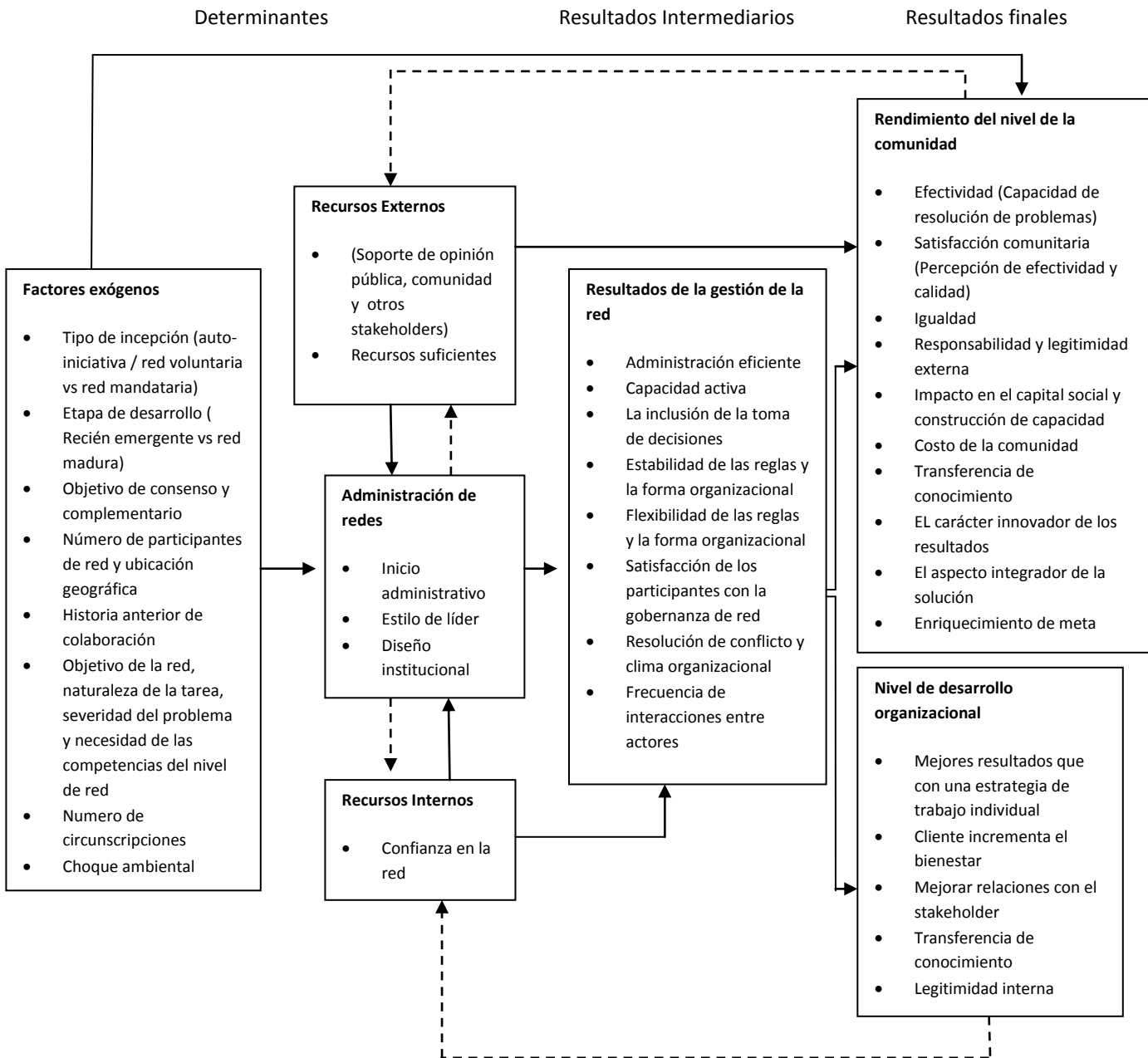
Modelo teórico de rendimiento de la red

La gestión del rendimiento de las redes ayuda a mantener a los socios comprometidos e informados de los beneficios por pertenecer a la red. Así mismo, los participantes de la red trabajan para lograr las metas de su organización individual, como una responsabilidad compartida (Elmi, Giordano & Cepiku, 2013).

El siguiente modelo teórico fue desarrollado para el análisis empírico (Cepiku, 2013). Comprende tres tipos de elementos:

Factores externos que no se puedan manejar instrumentalmente por la propia red.
Factores internos que están sujetos a la influencia de la gestión de la red.
Factores externos, que no puede ser dirigido directamente a través de la gestión de red, pero pueden ser influenciados por ella (Cepiku, 2013).

Figura 2: El modelo de rendimiento de la red: determinantes y resultados



Fuente: Cepiku, 2013.

Modelo de efectividad de redes de Mandell y Keast

Este modelo consiste en explicar cómo desde diferentes niveles de una red, se puede evaluar la efectividad estudiando las relaciones dentro de la misma (Mandell y Keast, 2008). El modelo está compuesto por tres niveles de operación que son: el nivel ambiental, el cual se refiere al entorno externo incluyendo todas las partes interesadas pertinentes que rodean la red y el impacto que tiene en la operación de la misma. El segundo nivel (organizacional) se refiere al impacto de las características estructurales de los diferentes tipos de redes. Por último, tenemos el nivel operacional, el cual se refiere a las interacciones que surgen entre los participantes individuales de la red (Mandell y Keast, 2008).

Ambiental

Los miembros de las redes interactúan con otras organizaciones, fuera de la red con el fin de cumplir sus objetivos, individuales, y colectivos. En consecuencia, no solo se necesita un enfoque de evaluación para saber que sucede dentro de la red, sino que existe también una necesidad de entender el impacto de las realidades sociales, políticas y económicas que forman parte del ambiente externo que rodea la red. Dependiendo del grado de cambio, algunas realidades pueden impactar más sobre la efectividad de la red. Las medidas críticas de desempeño, basadas en estas relaciones que existen alrededor de la red se relacionan también con el apoyo continuo que estas le brindan a la misma, proporcionando así el marco y la legitimidad para funcionar de la manera como lo hace (Mandell y Keast, 2008).

Una consecuencia de las diferentes percepciones y expectativas de la red es el potencial de conflicto, no solo dentro de la red entre participantes, sino también entre los participantes, y/o las organizaciones o grupos que representan. Además, también puede haber conflictos entre los de la red, y otras partes interesadas externas. Todos estos conflictos tendrán que ser resueltos si la red está funcionando eficazmente (Mandell y Keast, 2008).

Organizacional

En este nivel, autores como Provan, Powel, Kickert y Steelman (citados por Mandell y Keast, 2008), mencionaron una serie de características estructurales que han sido identificadas en la literatura como un impacto en las redes. Dentro de los términos, se encuentran la

interdependencia, la autonomía, los mecanismos de coordinación, los niveles de cooperación, los tipos de cooperación, el número de entidades y la duración de los acuerdos. Estos términos se pueden agrupar en tres categorías: orientación de los miembros (cómo se organizan los miembros y lo que se pretende lograr). La orientación de los miembros (que se refiere a la orientación del problema de los miembros y su compromiso con los objetivos; y a la intensidad de los vínculos y la amplitud del esfuerzo). Qué se pretende lograr (que incluye complejidad del propósito y alcance del esfuerzo) (Mandell y Keast, 2008).

Como se ha indicado anteriormente, hay un número de diferentes tipos de redes. Cada uno de estos se caracteriza por las características estructurales que ya están acordadas. La cuestión crítica en el nivel organizacional, es por lo tanto, como lo mencionaron Jennings y Ewalt (citados por Mandell y Keast, 2008), que si estos tipos de acuerdos afectan diferentes dimensiones de desempeño, las medidas para evaluar el desempeño de la efectividad van a ser diferentes en cada red.

El punto principal aquí es que no son los requisitos formales que mantienen unida a una red, sino la capacidad para construir una voluntad mutua y compromiso entre los participantes. Esto es particularmente cierto en las redes de colaboración donde la eficacia viene determinada por la capacidad de los participantes a realizar cambios de sistemas y desarrollar nuevas formas de comportarse. Es así como en este nivel, la efectividad está determinada (Mandell y Keast, 2008).

Operacional

En el nivel operacional están las interacciones que toman lugar entre los participantes entre los individuales que llevan a cabo las actividades de la red.

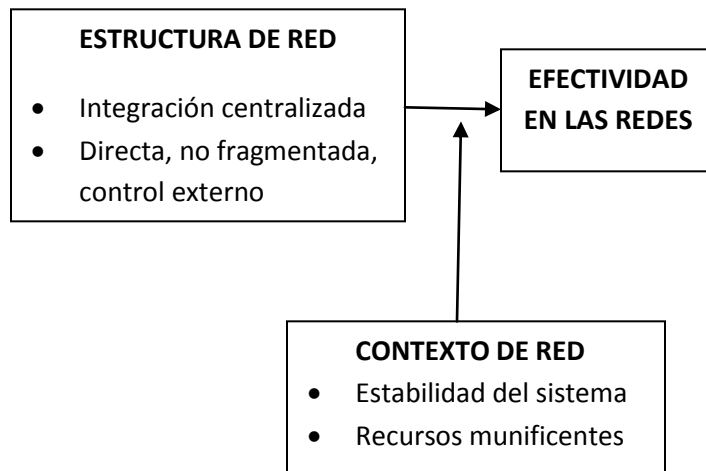
Según Koppenjan and Klijn (citados por Mandell y Keast, 2008), lo importante de este nivel es entender cómo lidiar con las nuevas formas de los demás participantes. Es importante, por ejemplo, participar junto con el otro desde la perspectiva de otra persona. Además, es una necesidad de hacer una evaluación correcta del poder y los recursos de cada participante, y así determinar, cuál es la mejor forma de *jugar el juego*. La efectividad en este nivel, entonces, se determina por el grado en el que los participantes han desarrollado, no solo un mejor

entendimiento del otro, sino que además, han desarrollado una lengua común, una cultura, nuevas formas de comunicación y la capacidad de encontrar un terreno común.

Modelo preliminar de la efectividad en las redes

Se propone que las redes sean más efectivas bajo condiciones estructurales centralizadas integradas y directas, pero que la efectividad será mayor cuando el sistema sea estable y los recursos ambientales son munificentes. Las redes integradas y centralmente coordinadas, a través de agencias, son probablemente más efectivas que densas. La centralización aparece para facilitar la integración y coordinación, algo en lo que tienen dificultades los sistemas descentralizados debido al número de organizaciones y vínculos involucrados (Provan & Milward, 1995).

Figura 1: Modelo preliminar de efectividad en las redes



Fuente: Provan y Milward, (1995).

Entre los factores que afectan la efectividad de la red, encontramos: A nivel de estructura de red, la integración centralizada y el control externo. Y en el contexto de red, la estabilidad del sistema y los recursos munificentes

Integración de redes

La integración entre las organizaciones que prestan servicios múltiples a un grupo de en común de clientes, y que se encuentra positivamente relacionado con la efectividad de las redes (Provan & Milward, 1995).

Control Externo

La influencia de agentes externos y fundadores sobre organizaciones individuales han sido un aspecto importante en investigaciones pasadas sobre relaciones inter-organizacionales. Los sistemas en los que existe control fiscal directo por parte del Estado, tienden a ser más eficaces que los sistemas controlados indirectamente por el Estado (Provan & Milward, 1995).

En igualdad de condiciones, la efectividad de la red es más alta cuando los mecanismos de control externo son directos y no fragmentados. La efectividad de la red es baja cuando se da un control indirecto y cuando están ausentes mecanismos locales para el monitoreo y el control (Provan & Milward, 1995).

Estabilidad del sistema

La inestabilidad produce cambios en el sistema que afectan la efectividad. En igualdad de condiciones, la efectividad de la red será mejor cuando exista una estabilidad en el sistema, aunque por sí sola la estabilidad no es una condición suficiente para la efectividad. Las redes que hayan sufrido cambios sustanciales serán menos efectivas que las que han sido estables. El impacto de la inestabilidad sobre la eficacia de la red será mayor en la medida en que el los clientes de la red se vean afectados negativamente por la inestabilidad y la incertidumbre (Provan & Milward, 1995).

Recurso munificente

Cuando una red se encuentra con escasez de recursos ambientales, la efectividad de la red oscilará de menos a moderado, dependiendo de otras características de la red. Cuando por el contrario una red se encuentra en un entorno rico en recursos, la eficacia de la red irá desde baja a alta, dependiendo de otras características de la red (Provan & Milward, 1995).

6. MÉTODO

La metodología escogida es el estudio investigativo por medio de búsqueda bibliográfica y bases de datos especializadas.

Técnicas, instrumentos o estrategias metodológicas

Para llevar a cabo ésta investigación se utilizarán instrumentos bibliográficos para sustentar las teorías. Así mismo, se realizarán búsquedas en las bases de datos que puedan otorgar información precisa para la investigación.

Procedimiento de recolección de información

Se utilizará bibliografía específica de los temas a estudiar. Después se relacionarán los conceptos abordados para dar respuesta a la pregunta central. También se utilizarán las bases de datos especializadas para buscar información más específica acerca de la efectividad en los equipos, en las organizaciones y en las redes empresariales. Finalmente, se proseguirá a hacer la discusión, que será la base para enunciar las variables que repercuten en la efectividad.

7. DISCUSIÓN

Se han realizado diferentes estudios empíricos que permiten determinar cuáles son las variables en los equipos, en las organizaciones y en las redes inter-organizacionales que influyen en la efectividad.

Efectividad en equipos

Por un lado encontramos varios estudios que determinan cuales son las variables de los equipos que inciden en su efectividad. Para empezar Kaplan, Laport y Waller (2013) examinaron el rol de la afectividad positiva y la relación que tiene con la efectividad de equipos en condiciones de crisis. Se encontró que los miembros que tienen un trato afectivo positivo, es decir, propensos a activar estados emocionales tales como la alegría, el vigor, el entusiasmo y la resiliencia, juegan un rol importante para la efectividad del equipo, reduciendo las emociones negativas en las situaciones de crisis (Kaplan et al,2013).

Jaca, Viles, Mateo, Santos, Tanco (2012), realizaron otro estudio acerca de la efectividad en los equipos. En este estudio se buscaba encontrar conclusiones de los factores críticos para conseguir el éxito del trabajo realizado por los equipos de mejora, a través de una investigación cualitativa basada en entrevistas a empresas industriales (Jaca et. al, 2012). Para el desarrollo de este estudio, se tomó como referencia *el modelo de trabajo en equipo (IMO)* acondicionado y avanzado por Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson (citados por Jaca et. al, 2012). Las variables relacionadas con el equipo como el reconocimiento grupal y la formación en conjunto.-

Los resultados obtenidos indican que las organizaciones deben prestar atención a los factores relacionados con el equipo y sus miembros, como el reconocimiento grupal y la formación en conjunto, entre otros (Jaca et. al, 2012). Así mismo, indican que las empresas se enfocan más en los factores que se relacionan con la organización, en vez de los relacionados con los equipos y sus miembros. Esto claramente muestra que es necesario mejorar este aspecto, debido a que todos los factores inciden en la efectividad del equipo, como muestra el modelo IMO (Jaca et. al, 2012). Las organizaciones deberían ser conscientes de la diversidad de los

individuos, fomentar sus capacidades aprovechando su trabajo en los equipos de mejora y evaluar sus resultados, tanto en lo concerniente a la empresa, como en lo relacionado con el rendimiento del equipo y sus miembros; dando como resultado equipos de mejora más cualificados y eficientes, y por tanto, sistemas de mejora más avanzados en su gestión (Jaca et. al, 2012).

Por otro lado, Hoffman, Bynum, Piccolo, y Sutton (2011) investigaron de qué forma, variables como la congruencia de valores entre las personas – organizaciones, personas- supervisores y el liderazgo transformacional influencia directamente en la efectividad de grupos de trabajo. Los resultados demostraron que el efecto del liderazgo organizacional en la efectividad del grupo esta medida por el nivel de congruencia de valores que existe entre las personas y las organizaciones, descartando la variable “persona-supervisor” (Hoffman et al, 2011).

Es así, como los líderes transformacionales articulan una visión en la que los objetivos colectivos se alinean con los valores de los integrantes del grupo,(seguidores) haciendo que este asimile dichos objetivos como propios, generando un esfuerzo extra en el cumplimiento de las metas y objetivos lo cual indica una mayor efectividad del grupo (Hoffman et al, 2011).

Otro estudio realizado por Guzzo y Dickson (1996), enfocado en el rendimiento de los equipos en un contexto organizacional, ha permitido observar los aspectos más relevantes de la efectividad en los grupos organizacionales, como el trabajo en equipo, la cohesión, la composición los equipos, el rendimiento, el liderazgo, la motivación y las metas del grupo (Guzzo & Dickson, 1996).

Este estudio demostró cómo la motivación y el liderazgo, incrementan la efectividad de los empleados, cuando el individuo está relacionado con los factores del grupo. Así mismo, se concluyó que los gerentes superiores son más efectivos a través del ejercicio de excelentes habilidades tácticas o mejorando las actuaciones de los miembros del equipo (Guzzo & Dickson, 1996).

Charles y Debra (1994), examinaron grupos de estudiantes de postgrado de administración y de artes de la comunicación de Estados Unidos. En este estudio pretendían determinar si se daría mayor efectividad en los grupos de trabajo que poseían características de diseño de

auto-organización en un entorno turbulento. Las variables que se tuvieron en cuenta fueron: la apertura, el comportamiento experimental, la auto-referencia, la reparación de límites y la resonancia (Charles & Debra, 1994).

Como resultados se encontraron que la efectividad del grupo de trabajo se correlaciona positivamente con las medidas de comportamiento experimental, con la auto-referencia y con la reparación de límites, esto debido a que se hace posible que el grupo de trabajo este preparado ante el entorno complejo y turbulento, gracias a las nuevas estructuras y procesos que pueden ayudar a satisfacer las demandas que enfrentan, en caso de encontrar alguna ruptura en el sistema, encuentran la forma de reparar cualquier límite. Así mismo este estudio permitió determinar que la efectividad sería mayor en los grupos de trabajo cuando se diera una apertura del sistema y una ruptura en la simetría de procesos, debido a que la apertura es considerada como una condición necesaria para la auto-organización (Charles & Debra, 1994).

Otro estudio realizado por Gladstein (1984), puso a prueba un modelo global de la efectividad del grupo con 100 equipos de ventas en la industria de las comunicaciones. Entre las variables que se tuvieron en cuenta se encuentran el proceso de grupo, tarea de grupo, la estructura del grupo, la composición del grupo y la estructura organizativa y los recursos, así como el rendimiento y la satisfacción del grupo. El objetivo aplicado era determinar las variables que tenían la mayor influencia en la efectividad (Gladstein, 1984).

En este estudio se encontró que el rendimiento y la satisfacción del grupo, fueron altamente relacionados con la efectividad. Así como se determinó que la satisfacción influye positivamente las variables de proceso intragrupal, el comportamiento de liderazgo, la capacitación y la experiencia, es decir, que cada una de las variables estudiadas tiene un impacto positivo en la efectividad de las organizaciones. Así como la comunicación, el apoyo, el liderazgo activo, entrenamiento, y la experiencia en la organización que se asociaron positivamente con la satisfacción del grupo y el rendimiento (Gladstein, 1984).

Efectividad en organizaciones

Por otro lado se han realizado estudios que demuestran cuáles son las variables en las organizaciones que inciden en su efectividad. Un estudio empírico realizado por Kataria,

Rastogi y Garg (2013) analizó cuales eran las variables que probaban la relación directa entre el compromiso del empleado y la percepción de la efectividad organizacional. La medición de la efectividad organizacional se calculó mediante las variables de productividad, adaptabilidad y flexibilidad, mientras que la medición del compromiso del empleado se realizó por las variables de vigor, dedicación y absorción (Kataria et al, 2013)

Como resultados, se evidencio una correlación entre las variables de efectividad y las variables del compromiso de los empleados. Los empleados comprometidos tienen una actitud de vigor, caracterizada por altos niveles de energía positiva, resiliencia mental en el trabajo y disposición de invertir esfuerzos extra, incluso en situaciones de dificultad, lo cual indicó una mejora en la flexibilidad organizacional y la adaptabilidad de los empleados. El compromiso de los empleados mostró una relación directa con la productividad y la generación de beneficios económicos, al invertir mayores esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Kataria et al, 2013).

Ullah y Yasmin (2013) demostraron la relación que existe entre la satisfacción del cliente interno y la efectividad organizacional. Las variables de esta investigación fueron desarrollo, entrenamiento, beneficios y compensación, participación del empleado, la satisfacción del cliente interno y la efectividad organizacional. Como conclusiones de este estudio, los autores encontraron que las prácticas de recursos humanos y la satisfacción del cliente interno influyen fuertemente en diferentes problemas de las organizaciones tales como el volumen del negocio, la seguridad, la productividad, la efectividad, la calidad de productos y el servicio al cliente.

Así mismo, encontraron que al satisfacer el empoderamiento de la fuerza del trabajo, mediante prácticas como desarrollo y participación del empleado, las organizaciones son capaces de resolver los problemas mencionados anteriormente. También concluyen como la efectividad organizacional se integra con las prácticas de los recursos humanos, aumentando así la autoestima del empleado, la eficiencia en procesos, disminución de la tasa de rotación, y mayor compromiso organizacional. Se evidencia también una fuerte relación entre la efectividad organizacional y la práctica de beneficios y compensaciones, que estadísticamente, muestra el mayor de los impactos sobre la efectividad (Ullah y Yasmin, 2013).

En otro estudio realizado por Ashraf & Khan (2013), entre trabajadores de compañías de celulares, se examinó la asociación entre la innovación organizacional y la efectividad y el papel del clima innovador como un posible mediador en esta asociación. Las medidas subjetivas y objetivas se utilizaron para medir la efectividad organizacional. Como variables subjetivas se tomaron aspectos de identidad, grupo de cohesión, satisfacción y liderazgo, y como variables objetivas la cuota de mercado, las ventas y la rentabilidad. Se pretendía determinar si la innovación organizacional, el clima innovador, el liderazgo y la innovación personal se podían considerar como predictores positivos de la efectividad en las organizaciones (Ashraf & Khan, 2013).

Este estudio estableció empíricamente que la innovación organizacional en efecto predice la efectividad en las organizaciones. Así como se demostró la fuerte influencia que tiene un ambiente innovador, el liderazgo, y la innovación personal en la efectividad organizacional. Finalmente se encontró que el liderazgo de innovación es considerado como el factor más significativo, debido a que influye en la orientación a innovar y en la visión de la organización (Ashraf & Khan, 2013).

Otro estudio realizado por DINU (2013), con empleados de una unidad de IT & C. Permitió identificar las variables que afectan la efectividad en las organizaciones. En este estudio se tomaron en cuenta 10 variables del clima organizacional: las condiciones de trabajo, el estrés laboral, la organización de la actividad, la motivación, la Comunicación, las relaciones interpersonales, la formación y el desarrollo profesional, el estilo de liderazgo, el desempeño, la evaluación y retroalimentación y por último la satisfacción laboral (DINU, 2013).

Por un lado se pretendía identificar las variables que hacían parte del área de mejora por parte de los empleados y las que se encontraban dentro del área funcional de la organización para lograr la efectividad organizacional. Se determinó que la mayoría de estas dimensiones hacían parte del área funcional y se concluyó que se obtenía una organización más efectiva cuando las variables como las condiciones de trabajo, la organización de la actividad, la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, la formación y el desarrollo profesional, el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral, se encontraban con percepciones positivas por parte de los empleados (DINU, 2013).

Otro estudio realizado por Ussahawanitchakit (2008) investigó las relaciones entre el aprendizaje organizacional, el compromiso organizacional y la efectividad organizacional en firmas de contabilidad de Tailandia. Del aprendizaje organizacional, surgen variables como la transferencia e integración de conocimiento, la cual, según los resultados evidenciados, genera mayor competitividad en la organización impactando directamente en el compromiso organizacional, incrementando la innovación y creación de nuevos productos y servicios en la organización, lo cual contribuye a ganar una mayor efectividad organizacional. Es así como la variable de apertura y experimentación, resulta ser también un predictor positivo para la efectividad organizacional, siendo esta la habilidad de las firmas para crear un clima de innovación en procesos y aceptación de nuevas ideas y puntos de vista (Ussahawanitchakit, 2008).

Dess & Robinson (1984) realizaron un estudio en el cual se investigó acerca de la efectividad organizacional y las medidas de desempeño usadas para medir esta variable. Estos autores demostraron la medición del desempeño organizacional bajo un enfoque subjetivo. Para ello, 26 organizaciones manufactureras fueron contactadas, según las necesidades de muestra del estudio. Las variables que se tuvieron en cuenta fueron las medidas subjetivas y las medidas objetivas (Dess & Robinson, 1984).

En Cuanto a los resultados, el estudio como tal, no sugiere que las medidas subjetivas sean preferibles a las medidas objetivas del desempeño organización (Dess y Robinson, 1984). El uso de medidas objetivas (referentes al desempeño económico), está fuertemente apoyado, según los resultados. Así mismo, el estudio sugiere *que las* medidas subjetivas podrían llegar a ser útiles al hablar de dimensiones más amplias (no económicas), del desempeño organizacional (Dess y Robinson, 1984).

Efectividad en redes inter-organizacionales

Finalmente encontramos estudios que determinan las variables que inciden en la efectividad de las Redes Inter-organizacionales. Entre ellos un análisis empírico realizado por Elmi, Giordano y Cepiku (2013) en el cual se determinó, en primer lugar que cuando la complejidad de la red es baja el rendimiento puede ser mayor; en segundo lugar, que la voluntad de los participantes de cooperar se ve influenciada por la confianza, en tercer lugar,

determinaron el apoyo y la estabilidad política, como aspectos relevantes y finalmente encontraron que la profesionalización y formalización de la red influyen en el rendimiento de la red (Elmi, Giordano & Cepiku, 2013).

Un estudio realizado por Willem y Lucidarme (2013) en las redes del sector público demostró la relación positiva que existe entre la confianza, la flexibilidad y la efectividad de la red. El estudio arrojó que las redes deben mantener un tamaño manejable, que permita a los socios supervisar las competencias de cada integrante. La confianza, especialmente, la confianza basada en el conocimiento es manejable, y la flexibilidad en este sentido, es un instrumento que puede ser usado para mejorar la efectividad de la red (Willem & Lucidarme, 2013).

Se comprobó que la flexibilidad es una variable determinante para que exista confianza dentro de la red. Las organizaciones que conforman la red consideran que la red debe tener una forma adaptable y flexible, esto para generar la confianza que permite que el rendimiento dentro de la red propicie una mejora en la efectividad de la misma (Willem & Lucidarme, 2013).

Otro estudio realizado por Willem y Gemmel (2013) en 22 redes de atención de salud, cuyo objetivo era explorar el tipo y la importancia de la estructura y mecanismos de gobierno para la efectividad de la red. Se tomaron como variables las características de la red: la confianza, la cooperación, la coordinación, la flexibilidad, la legitimidad, la atención integral, entre otras. Se concluyó que no se puede hablar de un tipo de red óptima, debido a que no existe una combinación de características específicas de la red que se puedan considerar como referencia para su desarrollo efectivo. Así como se encontró que las redes inter-organizacionales pueden considerarse como efectivas a pesar de la falta de flexibilidad, pero que en algunos casos donde se daban niveles bajos de legitimidad las redes eran menos efectivas (Willem & Gemmel, 2013).

Así mismo, Masseurs (2012) realizó un estudio, en el cual se buscó aclarar los mecanismos que tienen cierta influencia en la efectividad de las redes, y que son causados por algún tipo de integración de una red en conjunto. Las variables que se tuvieron en cuenta en este

estudio fueron tamaño de la red, funcionamiento, organización y efectividad de la red. El estudio se realizó bajo una selección de redes de “Safety Houses” (SH) y fue un seguimiento a un estudio anterior desarrollado por Raab *et al* (citado por Masseur, 2012).

Según los resultados del estudio, el tamaño de las redes no influye en su funcionamiento. Otro resultado hallado fue que las redes se organizan en “camarillas” (Masseur, 2012), que muchas veces se solapan unas a otras. En el estudio se presentan los diversos tipos de redes investigadas: Están la “Red Alfa”; la “Red Bravo”, la “Red Charlie”, la “Red Delta”, la “Red Echo”, la “Red Foxtrot” y la “Red Golf” (Masseur, 2012). Se consolidó la relación entre la estructura de la red, la munificencia de los recursos, y la eficacia de la red, por medio de factores como el arraigo social, el compromiso, la coordinación, la incertidumbre y el tipo de integración. Los resultados que arrojó el estudio indican que el tipo de integración de la red estimula tres mecanismos generales que influyen en la efectividad de la red a nivel operativo y comunitario: la integración social, el compromiso y la coordinación. Estos mecanismos difieren en el tipo y en el alcance entre los diferentes tipos de integración (Masseur, 2012).

Otro estudio realizado por Whelan (2011) se encargó de revisar la dinámica y efectividad de las redes como formas de organización en el sector público en el ámbito de seguridad nacional en Australia. Las variables que el autor tomó para el estudio eran la cultura, la estructura, la política, la tecnología, y las relaciones. Se realizó esta investigación para dar cuenta de la dinámica de las redes y las condiciones que favorecen su efectividad.

Con base en los resultados del estudio se concluyó que de las cinco variables analizadas, las dinámicas relacionales de la red son el aspecto más importante. Una red basada en altos niveles de confianza, es capaz de superar todos los problemas relacionados con la estructura, la cultura, la política y la tecnología. Ocurre un incremento sustancial en la efectividad si una red está respaldada por sólidas relaciones interpersonales. Por otra parte, concluyen que el aspecto estructural es de suma importancia, ya que implica decidir que organismos deben ser incluidos en la red y que forma de gobierno interno debe llevarse a cabo. Concluyen exponiendo que el diseño de la red y las formas en que evoluciona en respuesta a las contingencias internas y externas; la cultura de la red como forma de organización y de las culturas de organización y sub-culturas de sus miembros, las políticas que hacen flexible o

inflexible a la red determinan el nivel de efectividad de las mismas, mencionando en primer lugar las relaciones micro y macro que existen entre los miembros de dichas redes (Whelan, 2011).

Entre otros estudios, Chen (2008), investiga cual es la relación entre las variables de los procesos de la red y los resultados percibidos en cuanto a búsqueda de la efectividad dentro de las colaboraciones que existen. Presenta como variables la toma conjunta de decisiones, la operación conjunta de programas, compartir recursos, construir confianza y reducir la autonomía organizacional. (Chen ,2008).

El autor encontró que los diferentes procesos de la red impactan de manera diferente en la percepción de la efectividad. La toma de decisiones conjunta solo es compatible con la efectividad percibida al alcanzar el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, la construcción de confianza revelo interacciones más recíprocas y mutuas que genera asociaciones positivas de la efectividad. Como conclusión general, la presencia de los dos procesos mencionados son críticos para el buen funcionamiento de las redes inter-organizacionales, mejorando el aprendizaje de la red, cumpliendo los objetivos e impactando positivamente la efectividad de la misma (Chen, 2008).

Así mismo, un estudio empírico realizado por Zupan y Kaze (2007) demostró la relación que existe entre las redes y la efectividad de las mismas, por medio de la creación y propagación de conocimiento por parte de los miembros de estas redes. Este estudio demostró cómo se genera una ventaja competitiva a partir de la creación de conocimiento, y como este conocimiento genera en la red un aumento en su efectividad. Las variables de este estudio fueron el conocimiento tácito, las redes, los actores y las prácticas de recursos humanos y la efectividad. El principal interés de este estudio fue saber cuáles son las posiciones de distintos diseñadores y ejecutores de las prácticas de recursos humanos dentro las redes, y como ellos facilitan la creación, difusión, y movilización del conocimiento.

Como resultado de la investigación, se evidencio que existían fuertes relaciones entre el gerente de RRHH y los demás gerentes de línea, esto, ayudaba a que la ejecución de

prácticas de RRHH promoviera el conocimiento interno dentro de la red. La investigación también demostró que las relaciones dentro de las redes tienen una aproximación a resolver los problemas, más que en aportar ideas nuevas, lo cual promueve aún más la creación de una ventaja competitiva y hace a la red más efectiva. Es así como concluyen también que la exploración de la posición estructural de los actores de RRHH y el impacto en las redes, al lograr la difusión de conocimiento implica una mejora significativa en la efectividad, no solo de la red (Zupan y Kaze, 2007).

Finalmente, Provan y Milward (1995), realizaron un estudio en 4 ciudades de U.S, conduciendo a la teoría preliminar sobre efectividad de la red. Estudiaron la relación entre la estructura y el contexto de las redes de la salud mental y cómo esta relación repercutía con la efectividad. Analizaron los elementos básicos de las redes efectivas cómo la estructura, el contexto, la integración centralizada, el control externo, la estabilidad y la munificencia de los recursos (Provan & Milward, 1995).

Entre los resultados, se determinó que las redes son más efectivas bajo condiciones estructurales centralizadas y directas, debido a que se facilita la integración y coordinación; pero que la efectividad será mayor cuando el sistema es estable y los recursos ambientales son suficientes. Así como que un lazo positivo entre la integración de redes y la efectividad es más probable cuando la integración y la coordinación ocurren de arriba abajo (Provan & Milward, 1995).

8. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, es válido concluir que existen una serie de variables que determinan la efectividad en equipos, en organizaciones y en redes inter-organizacionales.

La efectividad de los equipos está determinada por la satisfacción, la capacidad de los participantes por realizar cambios en el sistema, la apertura, la ruptura de simetría de procesos, las metas del grupo, la estructura y composición. Estos resultados se encuentran en consonancia con los hallazgos realizados por Mandell y Keast (2008), quienes encontraron que la efectividad viene determinada por la capacidad de los participantes de realizar cambios de sistemas y desarrollar nuevas formas de comportarse, y por ciertas características estructurales como la orientación de los miembros de la red.

Así mismo se concluye, que la efectividad de las organizaciones está determinada por las relaciones interpersonales, los vínculos de confianza, la munificencia de los recursos, el liderazgo, la comunicación, el compromiso del empleado la cultura, la flexibilidad, la satisfacción y el aprendizaje. Estos resultados apoyan el modelo de Cepiku (2013), que determina que los participantes de la red trabajan para lograr las metas de su organización individual como una organización compartida, teniendo en cuenta factores internos y externos, como la confianza en la red, la satisfacción de los participantes, la flexibilidad de las reglas y la forma organizacional, la transferencia de conocimiento, el liderazgo, entre otros repercuten en la efectividad de la red.

Con base en lo anterior y en las propuestas desarrolladas respecto a la efectividad en las redes inter-organizacionales, es válido concluir que la transferencia de conocimiento, la innovación, las condiciones estructurales centralizadas y directas, la integración, la coordinación y la estabilidad de recursos, son buenas predictoras de la efectividad de las redes inter organizacionales. Estos resultados muestran concordancia con los hallazgos realizados por Provan y Kenis (2008), quienes demostraron cómo las ineficiencias de un gobierno compartido pueden significar, que se prefiera un enfoque más centralizado; y por Provan y Milward (1995), quienes afirman que las redes son más efectivas bajo condiciones estructurales centralizadas y directas, donde la estructura de la red y el contexto de la red se

relacionan con la efectividad, siendo mayor cuando el sistema es estable y los recursos ambientales suficientes.

Con el estudio se buscaban determinar las variables más relevantes en la efectividad de las redes empresariales, así como se pretendían contrastar estas dimensiones con las investigaciones que se han obtenido sobre la efectividad en equipos y en organizaciones. Gracias a esto es válido concluir que las variables que predicen la efectividad en redes empresariales son, la estructura, la estabilidad, la confianza, el compromiso, la transferencia de conocimiento y la apertura.

La estructura como variable, es buena predictora de la efectividad, debido a que en condiciones estructurales centralizadas y directas, las redes serán más efectivas, ya que se facilita la integración y coordinación. La estabilidad, dado que en igualdad de condiciones, la efectividad de la red será mayor cuando exista una estabilidad en el sistema, las redes que hayan sufrido cambios sustanciales serán menos efectivas que las que han sido estables.

El Compromiso de los empleados, debido a que incrementa los niveles de energía positiva y la resiliencia mental. Sintiendo parte de la red, cumplen los objetivos y las metas de la misma, lo cual está directamente relacionado con el esfuerzo que invierten en sus labores y la productividad que generan. La confianza dentro de la red, dado que permite que todos los colaboradores tengan plena seguridad de la capacidad del otro. Es allí donde la inclusión en la toma de decisiones y la resolución de conflictos, permite la fluidez y flexibilidad de la red.

Finalmente, la transferencia de conocimiento y la apertura, que generan un incremento de innovación debido a la generación, creación, y movilización constante de nuevas ideas. Dicha innovación genera la creación de nuevos productos o servicios lo cual genera una predicción positiva en la efectividad de la red.

Es así como cada una de las variables escogidas determinan la efectividad de la red.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ashraf, F. & Khan, A. (2013). Organizational Innovation and Organizational Effectiveness Among Employees of Cellular Companies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2013, 28 (1), 01-24.
- Becerra, F. & Álvarez, C. M. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en caldas Colombia. *ICESI*, 27 (119), 209-232. Recuperado de <http://web.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b142d2e3-7d48-437a-94f4-9f049a105ad1%40sessionmgr14&vid=4&hid=23>
- Bonavía, T., & Marín J. A. (2009). Producción ajustada y recursos humanos: resultados sobre la efectividad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (4), 117-134.
- Cameron, K. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizations. *Management Science*, 32 (5), 539-553.
- Chen, B. (2008). Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery A Process-Perceived Effectiveness Framework. *Public Performance & Management Review*, 31 (3), 348–363. doi: 10.2753/PMR1530-9576310302
- Charles, S. & Debra, C. (1994). Self-organization in small groups: A study of group effectiveness within non-equilibrium conditions. *Scholarly Journals*, 47 (5), 2-29.
- Dess, G.G. & Robinson, R. B. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5 (3), 265-273.
- DINU, V. (2013). Organizational climate diagnosis – connections with employee – organization fit. Case study. *Revista academiei fortelor terestre*, 2 (70), 139-147.

Elmi, M., Giordano F. & Cepiku, D. (2013, junio). Network performance determinants: a comparative analysis of UNESCO World Heritage sites. *ESADE*. Ponencia presentada en el Congreso Anual IRSPM, Praga.

Georgopoulos, B. S. & Tannenbaum, A.S. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22 (5), 534-540.

Gil, F., Alcover, C. M. & Peiró, J.M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts: Recent research and applications in Spain and Portugal. *Journal of Managerial Psychology*; 20 (3/4),193-218. doi: 10.1108/02683940510589000

Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 499-517.

González-Campo, C.H. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Revista INNOVAR JOURNAL*, 20 (37), 117-137. Recuperado de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/29240/32332>

Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Psychology Department, University of Maryland*, 47 (1), 307-338. doi: 10.1146/annurev.psych.47.1.307

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977).The Population Ecology of Organizations. *American Journal Sociology*, 82 (5), 929-964.

Hoffman, J., Bynum, H., Piccolo, F. & Sutton, A. (2011). Person- Organization Value Congruence: How Transformational Leaders influence work Group effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 779–796.

INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK. *DEVELOPMENT EFFECTIVENESS FRAMEWORK, 2008*. Washington DC: U.S. Development Assistance Committee (DAC). Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1775544>

Jaca, C., Viles, E., Mateo, R, Santos, J., Tanco, M. (2012). *Equipos de Mejora: Aplicación del modelo de efectividad en equipos de mejora de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca*. (Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica). Recuperado de

http://www.um.edu.uy/docs/3_equipos_de_mejora_aplicacion%20del_modelo_de_efectividad.pdf

Kahn, R. L., & Morse, N. C. (1951). The Relationship of Productivity to Morale. *Journal of Social Issues*, 7 (3), 8-17.

Kaplan, S., Laport, K., & Waller, J. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (4) 473- 491. doi: 10.1002/job.1817

Kataria, A., Rastogi, R., & Garg, P. (2013). Organizational Effectiveness as a Function of Employee Engagement. *South Asian Journal of Management*, 20 (4), 56-72.

Katz, N. & Lazer, D. (2002). Building effective intra-organizational networks: The role of teams. *Working Papers, Center for Public Leadership* 03 (03), 83-107. Recuperado de http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/55801/CPL_WP_03_3_KatzLazer.pdf

Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. *Handbook of Psychology*, 2 (14), 333-375. doi: 10.1002/0471264385.wei1214

Lawler, E. E., III (2005) FROM HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. *Human Resources Management*, 44 (2), 165-169. doi: 10.1002/hrm.20059

Lengnick-Hall M. & Lengnick-Hall C., 2003. HR's role in building relationship networks. *Academy of Management Executive*, 17 (4), 53-66.

Louffat, O. (2004). Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones. *ESAN Cuadernos de Difusión*, 9 (16), 103-126.

McGuire, M. & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter? Examining the Effect of Leadership Behaviors on Managers Perceptions of Network Effectiveness. *Public performance & Management Review*, 33 (1), 34-62. doi: 10.2753/PMR1530-9576330102

Mandell, P y Keast, R. (2008) *Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks*, 10 (6), 715- 731. doi: 10.1080/14719030802423079

Masseurs, J. (2012). *Understanding network effectiveness: an in-depth analysis of structural and contextual influences on the performance of inter-organizational networks*. (Master Thesis

Organization Studies, Tilburg University). Recuperado de <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=127316>

Provan, K.G. & Milward, H.B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 1-33.

Provan, K., Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research*, 18 (2), 229–252.

Rico, R., Alcover, C. M., Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (1), 47-71.

Ullah, I. y Yasmin R. (2013) .The influence of human Resources Practices on Internal Customer Satisfaction and Organizational Effectiveness. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 18 (2), 2-28.

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.

Ustuner, T. & Iacobucci , D. (2012). Does Intraorganizational Network Embeddedness Improve Salespeople's Effectiveness? A Task Contingency Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (2), 187–205. doi: 10.2753/PSS0885-3134320202

Willem, A. & Gemmel, P.(2013). Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks. *BMC Health Services Research*, 13 (229), 1-10doi:10.1186/1472-6963-13-229

Willem, A. & Lucidarme, S. (2014). Pitfalls and Challenges for Trust and Effectiveness in Collaborative Networks. *Public Management Review*, 16 (5), 733-760. doi: 10.1080/14719037.2012.744426

Zupan, N. & Kaše, R., (2007).The role of HR actors in knowledge networks *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 243 – 259. doi 10.1108/01437720710755236