

Vinculaciones interempresariales colaborativas en contextos bajo red. Estudio de caso en organizaciones pertenecientes al sector de maquinaria pesada. Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela.

Hernández Arias, Aymara P.¹
Zapata Rotundo, Gerardo J.²

Recibido: 28/02/2014
Revisado: 15/04/2014
Aceptado: 22/09/2014

Resumen >>

El objetivo del presente artículo se orienta a ofrecer una reflexión sobre la necesidad de establecer vinculaciones interempresariales como vía para propiciar procesos de integración y colaboración indispensables en la actual configuración del entorno de negocios a nivel global. Se señalan las razones para su establecimiento, los modelos teóricos disponibles para conceptualizarlas y, por último, los factores en pro y en contra de las vinculaciones interempresariales. Se incluye un estudio de caso específico de carácter cualitativo, el cual describe la conformación de una red a partir de un proceso de externalización, entre una empresa privada y cooperativas pertenecientes al sector de maquinaria pesada, ubicadas en Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela. Se utilizó el análisis de contenido temático para organizar y categorizar los resultados obtenidos a partir de entrevistas (empresario, gerentes, asesores externos, trabajadores y especialistas del tema) y encuestas de pregunta abierta (cooperativistas). Entre una de las conclusiones se puede mencionar que la conformación de una red colaborativa permite reducir la complejidad de las decisiones en relación con las condiciones específicas del negocio. Sin embargo, este esquema obliga a una mayor flexibilización organizacional y sentido de coordinación e interdependencia recíproca.

Palabras clave: vinculaciones interempresariales, externalización, redes empresariales, colaboración, cooperativas

Abstract >>

COLLABORATIVE INTERORGANIZATIONAL LINKAGES IN NETWORK CONTEXT. A CASE STUDY OF ORGANIZATIONS BELONGING TO THE HEAVY MACHINERY SECTOR. BARQUISIMETO, LARA STATE. VENEZUELA.

This paper focuses on the need to establish interorganizational linkages as means to promote integration and collaboration processes. In the current global business environment, the last mentioned are indispensable factors. In this paper, a specific analysis of interorganizational linkages, the reasons for establishing them and the available theoretical models for their study are described and discussed. Finally, using some research proposals and the final report of a qualitative case study, the pros and cons factors involved are added. The case study describes the creation of a network, through an outsourcing process, between a private enterprise and some cooperatives belonging to the heavy machinery sector in Barquisimeto, Lara State, Venezuela. A thematic content analysis is used to classify and organize the results obtained from interviews (employer, managers, external consultants, workers and specialists in the field) and open-question questionnaires (cooperative members). According to the specific conditions of business, the reduction of the complexity of the decision problems is caused by the creation of the collaborative network. However, the network model forces the organizations to a greater organizational flexibilization, coordination and reciprocal interdependence.

Key Words: interorganizational linkages, outsourcing, business networks, collaboration, co-operatives

- 1 Profesora titular, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela. Ingeniero en Informática (UCLA). Magister en Ingeniería Industrial (UNEXPO). Doctora en Estudios del Desarrollo (CENDES-UCV). Correo electrónico: ahernand@ucla.edu.ve.
- 2 Profesor titular, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela. Licenciado en Contaduría Pública (UCLA). Especialista en Contaduría, mención Auditoría (UCLA). Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de València, España. Correo electrónico: zapager@yahoo.com

1. Introducción

En los actuales momentos es común encontrarse en la literatura del área administrativa, gerencial y de negocios aseveraciones relacionadas con el creciente dinamismo en el entorno, el cual se caracteriza por el cambio continuo y la complejidad. Es así como se manifiestan ciertas tendencias, en la búsqueda de mecanismos de adaptación a las circunstancias emergentes: nuevas teorías gerenciales, conformación de redes potenciadas por las tecnologías de información y comunicación (TIC), relevancia creciente de vinculaciones entre empresas basadas en relaciones de colaboración, entre otras.

Adicionalmente, ante situaciones de crisis y/o escasez de recursos, las empresas asumen que no hay posibilidad de enfrentar determinados problemas por sí solas y optan, entonces, por establecer vínculos interempresariales en la búsqueda de soporte. Dichos vínculos se concretan a través de alianzas, asociaciones estratégicas, *joint-venture*, subcontratación, externalización, entre otros³. Además, exigen cambios y reestructuraciones organizacionales para adaptarse a estos esquemas de integración, innovación y en los cuales sea necesaria una alta participación y compromiso (Zapata y Hernández, 2011; Méndez, Guevara y Garzón, 2013). Es a través de los vínculos establecidos que se estructuran las redes y las mismas hacen uso de las TIC para colaborar, cooperar, interactuar y compartir recursos e información⁴.

El objetivo del presente artículo se orienta a ofrecer una reflexión sobre la necesidad de establecer vinculaciones interempresariales como vía para propiciar procesos de integración y colaboración en

3 Consultar a Fernández y Arranz (1999), Barringer y Harrinson (2000) y Becerra (2008).

4 Boisier (2002) reconoce ciertos elementos que dependen más de las operaciones que se realizan hacia el exterior de la empresa: el aumento del nivel de conectividad y de las interacciones realizadas con otros actores empresariales de manera que se incrementen las operaciones financieras, comerciales, de difusión de conocimiento, etc. El autor resalta la importancia de la sinapsis entre los componentes de un sistema en red, la cual imprime el adecuado dinamismo para alcanzar mayores niveles de desarrollo, siempre y cuando se introduzca energía exógena materializada en el conocimiento, por ejemplo, y se potencie la energía endógena, representada por la capacidad de socialización, autoestima colectiva y confianza, entre otros.

contextos bajo red. Se incluyen algunas consideraciones sobre los modelos de establecimiento de vinculaciones interempresariales y los factores en pro y en contra que inciden sobre la sustentabilidad de las mismas. Como una forma de delimitar el alcance del artículo, se hace especial énfasis sobre la externalización como estrategia de flexibilización empresarial y habilitadora de las vinculaciones estudiadas. Por último, a fin de lograr una articulación y contraste entre el bagaje teórico presentado y la realidad empírica se recurre a la descripción de un estudio de caso relacionado con organizaciones pertenecientes al ramo de equipos, repuestos y servicios de maquinaria pesada en Venezuela. La reconstrucción del mismo se logró a través de la integración de perspectivas, interpretaciones y significados aportados por los actores involucrados (los que tomaron las decisiones pertinentes al proceso de reestructuración organizacional a través de la modalidad de externalización, fueron afectados por éstas, brindaron asesoría externa para su concreción o fijaron doctrina de manera independiente sobre el tema, entre ellos: empresario, gerentes, asesores externos, trabajadores, cooperativistas y especialistas del tema), incluyendo las de los investigadores.

A fin de iniciar la reflexión se parte de la siguiente premisa: la reestructuración organizacional como vía para la reducción de costos y con una visión puramente económica no es sustentable, no genera los mismos esquemas de eficiencia que puede generar una reestructuración organizacional con visión de largo plazo, es decir, lograr que la empresa mantenga relaciones estables, donde se alcancen los objetivos previstos⁵. Esto último, se orienta a la búsqueda de respuestas a la interrogante: ¿cuáles son las fórmulas y condiciones de vinculación interempresarial que garantizan la sustentabilidad?

5 Consultar a Sacristán y Gómez (2000), Cachón y Harker (2002), IRCO y otros (2002), Monereo y Moreno (2004), Echeverría (2006) y Soto (2013).

2. La externalización como estrategia de flexibilización empresarial

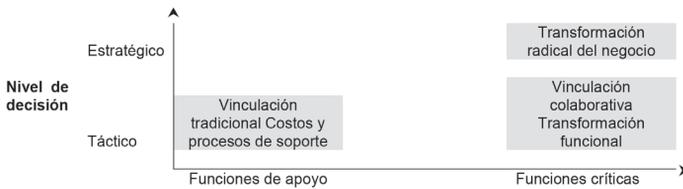
El concepto de flexibilización empresarial se manifiesta en variedad de formas. Desde la perspectiva de los estudios gerenciales se perciben los procesos de flexibilización como positivos por las mejoras incrementales en la productividad y en la reducción de costos. Sin embargo, estas mejoras a corto y mediano plazo pueden verse contrarrestadas por costos ocultos o distorsiones provocadas por factores internos o externos inesperados. La implantación de formas o tipos de flexibilización involucra cambios significativos y de alto impacto en la organización, lo cual exige una visión a largo plazo y una planificación cuidadosa por tratarse de un mecanismo de ajuste en cumplimiento de las exigencias de la propia empresa y del entorno (Hernández, 2005; Méndez et al. 2013 y Durigo, 2013).

Dentro de la gama de las estrategias de flexibilización existentes se pueden ubicar diversas modalidades (productiva, laboral, organizacional, etc.). En el presente artículo se hace énfasis sobre la organizacional, concretada a través de un proceso de externalización, entendido éste, como el proceso mediante el cual se eliminan ciertas unidades funcionales de la empresa en la búsqueda de reducir su tamaño y complejidad logrando así mayor capacidad de adaptación. Posteriormente, se hace necesario vincularse a otras organizaciones para obtener los diversos servicios relacionados con las funciones desincorporadas, por ejemplo: gestión de recursos humanos, servicios informáticos, mantenimiento industrial y general, entre otros.

Al revisar la teoría de lo que significa establecer relaciones entre distintas organizaciones se encuentran dos posiciones: cuando la reestructuración organizacional se realiza en el contexto de una decisión de reducción de costos, por razones tácticas y operativas, o cuando se hace en el contexto de una decisión o razón estratégica con visión de largo plazo. Monereo y Moreno (2004) categorizan la primera posición como “patológica”, donde los mayores impactos los reciben los trabajadores (utilización de la flexibilización numérica, contractual, productiva, etc.), y la segunda posición como “fisiológica”, ya que representa una vía para lograr un adecuado nivel de

adaptación, recurrir a recursos externos para mejorar las capacidades productivas y fomentar procesos de colaboración, interdependientes y a largo plazo dentro de la red de empresas que se conforma. Las posiciones mencionadas se ilustran en el Gráfico No. 1.

Gráfico No. 1. >>>
Niveles de decisión, funciones de negocio y vinculaciones interempresariales⁶.



Fuente: IRCO y otros (2002).

3. Modelos de establecimiento de vinculaciones interempresariales

Keil (2000) explica las motivaciones de las vinculaciones interempresariales⁷ de la siguiente manera: (a) formación de la vinculación para cumplir con requerimientos legales o regulatorios. Diversos países desarrollados insisten en que el acceso a mercados locales se haga a través de la cooperación con asociados locales; (b) necesidad de acceder a recursos que la empresa no puede generar en forma individual o para apalancar los recursos disponibles con recursos externos complementarios; (c) necesidad de adquirir nuevas habili-

6 La **relación tradicional** se caracteriza por reducción de costos, concentración o enfoque en aspectos específicos, beneficios a corto plazo y riesgos económicos compartidos. Las características de la **relación colaborativa** son la reducción de costos, la búsqueda de flexibilización y aumento de la capacidad de respuesta ante los cambios, relación precio-producción, prestación de un servicio a la medida de los requerimientos del mercado, el involucrarse en los riesgos y compartirlos y la transformación de procesos críticos. Por su parte, la **transformación radical** del negocio contempla una transformación acelerada, resultados visibles a nivel externo, el logro de una mejor posición en el mercado y el incremento del rendimiento, implica un cambio organizacional profundo y la realización de un contrato a la medida de la situación.

7 Para una mayor profundización sobre este tema consultar a: Khanna y otros (1998), Gulati y Gargiulo (1999), Canet y otros (2000), Sacristán y Gómez (2000); Stuart (2000), Ariño y otros (2001), IRCO y otros (2002), Goerzen y Beamish (2005), Zupan y Kase (2007) y Taticchi y otros (2012).

dades o asimilar nuevas tecnologías; (d) lograr un posicionamiento estratégico a través de la vinculación gracias a información adicional del mercado, el acceso a mercados emergentes, reducción de la incertidumbre y las presiones competitivas o deteriorando la posición de los competidores a través de la vinculación con otra empresa.

Cada forma de vinculación tiene características, mecanismos de formalización y propósitos particulares (Goerzen, 2007; Koleva, Thrane y Mouritsen, 2002; Ranaei, Zareei y Alikhani, 2010; Taticchi et al. 2012). Por ejemplo, en una red empresarial cada nodo tiene un propósito individual y forma parte de un sistema abierto; en una alianza, las firmas asociadas tienen un propósito común extendido formalizado a través de un contrato y en una *joint-venture* tiene un objetivo definido legalmente y la propiedad es equitativa, pero las firmas involucradas pueden tener propósitos distintos. Independientemente de la forma considerada, el mantenimiento de una adecuada coordinación de acciones y el fortalecimiento de las capacidades de negociación representan aspectos claves que permitirán el logro de objetivos comunes (Pan y Barronuevo, 2012).

El proceso de establecimiento de vinculaciones se puede dividir en fases que van desde la formación inicial que comprende las condiciones previas a la asociación o la alianza, el período de concreción y la terminación de la vinculación (*joint-venture* o alianzas a corto y mediano plazo) o consolidación de la misma (asociaciones o alianzas a largo plazo). Dicho proceso posee tres elementos fundamentales que influyen en la calidad y el éxito futuro de la alianza: las condiciones iniciales que rodean su formación, la experiencia acumulada de las partes y el impacto que las condiciones externas ejercen sobre las percepciones y actitudes que las partes tienen sobre la confiabilidad del otro (Ariño et al. 2001).

Según Henderson (1990) la vinculación interempresarial establecida mediante un proceso de asociación implica una relación de trabajo que refleja un compromiso a largo plazo, un sentido de cooperación mutua, riesgos y beneficios compartidos y otras cualidades vinculadas a los conceptos y teorías de toma de decisiones participa-

tiva⁸. La conformación de una asociación descansa en la noción de que el desempeño puede ser significativamente mejorado a través de acciones mutuamente dependientes. El autor ubica en la asociación dos dimensiones en cuanto a las vinculaciones que se establecen para la colaboración interempresarial. Primero, una dimensión de contexto, la cual involucra aspectos cuya existencia manifiesta el grado en el cual las organizaciones involucradas perciben que la asociación se basa en criterios firmes y que será sustentable en el tiempo. Segundo, una dimensión de acción, que se expresa en la habilidad de los asociados para influenciar las políticas y decisiones que afectan el desempeño operacional de la asociación como tal. Por su parte, Loh y Venkatraman (1992) al estudiar el establecimiento de relaciones a través de la subcontratación como una innovación administrativa, mencionan ciertos componentes claves, entre ellos: (a) el entendimiento del significado del cambio, ya que se experimenta una desviación crítica de una forma tradicional (control jerárquico e intercambio con empresas externas a través de transacciones estandarizadas) hacia un modo híbrido que involucra alianzas y asociaciones con empresas externas; (b) cambios en las rutinas de arreglos y en los procesos de negocio internos (formas de interacción social, roles y redistribución de la autoridad y responsabilidad) que soporten la relación interempresarial; y (c) cambios en las rutinas de alineación externa, ya que se requiere un proceso de adaptación en la forma de tratar con empresas externas que esté basada en la confianza, la toma de decisiones en conjunto, el entendimiento mutuo, la compatibilidad de metas, el reconocimiento de habilidades y requerimientos de las partes.

Con relación a lo anterior, Ring y Van de Ven (citados en Keil, 2000) desarrollan un esquema que consiste en un ciclo repetitivo de negociación, compromiso y ejecución. Cada una de estas fases es evaluada en términos de eficiencia, igualdad (división equitativa de beneficios y asunción de riesgos de manera conjunta). La fase de negociación contempla la definición de expectativas, riesgos comparti-

8 La teoría presentada por Henderson (1990) permite comprender mejor los factores que afectan el éxito y la calidad de una vinculación interempresarial (Predic y Stošic, 2012 y Yozgat, Demirbağ y Sahin, 2013). La misma ha sido utilizada en el estudio de casos, tanto en ámbito público como privado manteniendo su vigencia y relevancia.

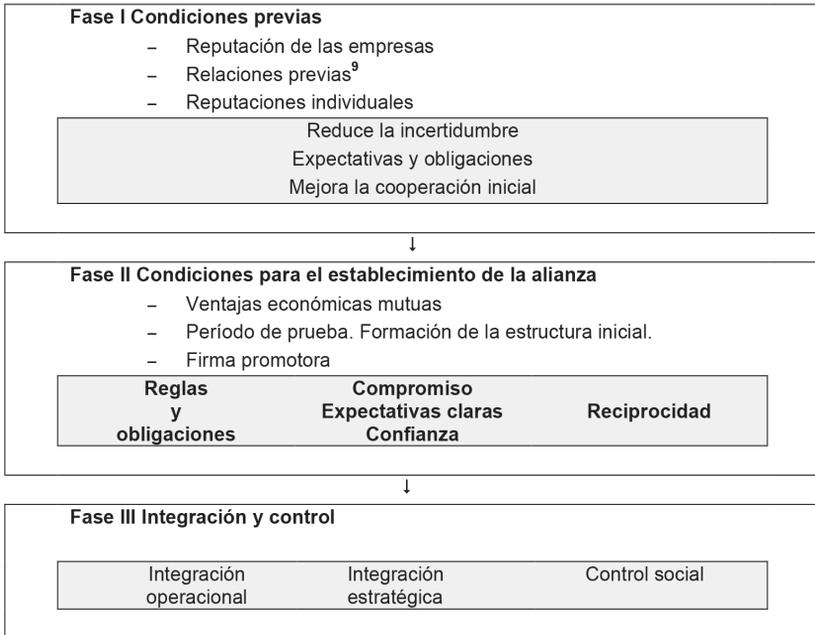
dos y criterios que fijan el nivel de confianza previo a la vinculación; en la fase de compromiso se definen las acciones futuras a través de la fijación de contratos formales y la preparación psicológica para la unión a través de sesiones de inducción y capacitación; por último, la fase de ejecución involucra el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Al revisar estudios relacionados con el establecimiento y evolución de relaciones interempresariales se observan ciertos aspectos. Doz (citado en Keil, 2000), se enfoca en las condiciones iniciales y los procesos de aprendizaje que marcan la evolución de las vinculaciones estratégicas. El proceso de evolución de una alianza, asociación o vinculación empresarial lo describe como un ciclo que comienza en las condiciones iniciales (definición de tareas, roles, alcances y objetivos de la alianza) donde se determinan las expectativas de desempeño y comportamiento. Por lo general, la parte con mayores expectativas actúa como promotor asumiendo el rol de soporte técnico, inducción y entrenamiento. En esta fase el entendimiento cabal de los beneficios potenciales actúa como impulsor.

Con la finalidad de facilitar la transición fluida, las características de la fase inicial facilitan u obstaculizan la fase siguiente, la cual contempla los procesos de aprendizaje de tareas, fortalecimiento y adquisición de habilidades. Se requiere una fase de reevaluación de eficiencia y desempeño logrado sobre la base de las expectativas previamente definidas, implantando mecanismos para garantizar una distribución equitativa de beneficios. Finalmente, se realizan los reajustes necesarios regresando a una fase con condiciones de vinculación revisadas y redefinidas.

Un modelo para explicar el proceso de formación de una vinculación empresarial es referenciado por Keil (2000, p. 19) y consiste de tres fases secuenciales, las cuales se muestran en el Gráfico No. 2:

Gráfico No. 2. >>>
Modelo del proceso de formación de vinculaciones interempresariales.



Fuente: Larson, citado por Keil (2000, p. 19).

Un enfoque complementario es presentado por Diniz (2005), el estudio tiene como objetivo elaborar un marco teórico y empírico para el entendimiento de la formación de relaciones interempresariales. Desde esta perspectiva analiza cómo las relaciones surgen, crecen, aprenden, se desenvuelven y se disuelven. Entre los aspectos más resaltantes menciona que a pesar de que las redes se crean para favorecer el establecimiento de relaciones a largo plazo a través de mecanismos de resolución de conflictos, cooperación y el desarrollo de la cohesión social, éstos pueden contribuir a la consolidación de actitudes conservadoras a nivel del colectivo, recomienda además, encontrar un óptimo de comprensión común entre los actores con criterios de distribución de ganancias y pérdidas, respeto a las soluciones establecidas y hace énfasis en los procesos de aprendizaje para garantizar la democracia. El autor hace referencia a un modelo

que representa las fases de desarrollo de las vinculaciones interempresariales a través de redes contemplando la confianza como factor indispensable para lograr una integración y coordinación armoniosa a través de la vinculación.

4. Factores en pro y en contra de las vinculaciones interempresariales

A partir de consideraciones mencionadas en el punto anterior se pueden ubicar ciertos elementos constitutivos de las asociaciones interempresariales los cuales son indispensables para garantizar o aumentar la probabilidad de éxito. Entre ellos podemos mencionar la definición de la filosofía de trabajo, los objetivos y descripción del porqué de la relación, el soporte jurídico de ésta, la institucionalización de reuniones periódicas para la coordinación de actividades de negocio, el establecimiento de los beneficios económicos obtenidos por las partes. Según De Alba (2001) cuando se establecen redes de empresas se recomienda tomar en cuenta las debilidades de este tipo de relaciones; por ejemplo, errores en las expectativas de la relación, posibilidades de irrespeto a las reglas del acuerdo y el manejo de conflicto correspondiente, presencia de controles débiles de desempeño y aseguramiento de la calidad con respecto a los servicios prestados, posibilidad de retrasos en las decisiones debido a una cantidad excesiva de actores involucrados.

Existen ciertos aspectos que actuarán a favor de las asociaciones estratégicas establecidas. Entre ellos: (a) visión compartida de los socios dirigida hacia el bienestar empresarial, personal y colectivo, basada en la transparencia y el trabajo en equipo; (b) soporte gubernamental, legal e institucional al tipo de asociaciones establecidas (trabajo asociado autogestionario); (c) formas permanentes de diálogo y participación orientadas hacia la innovación continua; (d) formas de retribución por los servicios claramente definidas en cuanto al tipo de servicio prestado ; (e) formas de participación sobre los beneficios generados; (f) establecimiento de los niveles de desempeño esperados; (g) términos de aseguramiento de la imagen corporativa y de calidad de servicios; (h) condiciones para el suministro de recursos necesarios, materiales y financieros; (i) compromiso en el

establecimiento de procesos de adiestramiento y capacitación continua (Durigo, 2013; Lucena y Hernández, 2007; Lucena, Hernández y Zapata, 2008; Méndez et al. 2013; Pan y Barronuevo, 2012; Soto, 2013).

En cuanto a los factores en contra de las vinculaciones interempresariales detectados a partir del estudio de su dinámica y evolución, se pueden mencionar: conflictos humanos causados por factores relacionados con la cultura organizativa, indefinición y falta de claridad en los roles y funciones a cumplir, dificultades en la coordinación de acciones, asunción de conductas oportunistas o de poder por parte de los gestores de la vinculación, así como externalidades tecnológicas, políticas o sociales, entre otros (Ho y Rivera, 2001; Wilson y Vlosky, 1998). Para minimizar la probabilidad de fallas es recomendable utilizar indicadores de desempeño que permitan detectar desviaciones en los comportamientos de las partes y en la dirección de las estrategias con respecto a los objetivos inicialmente establecidos. En las alianzas se pueden utilizar por ejemplo: estabilidad, duración, desempeño financiero, niveles de satisfacción, acuerdos mutuos, entre otros. En los asociados, el logro de las metas individuales y el nivel de aprendizaje, pueden ser utilizados para evaluar el producto de la alianza y su nivel de éxito.

5. Descripción del estudio de caso. Organizaciones pertenecientes al ramo de equipos, repuestos y servicios de maquinaria pesada en Venezuela⁹

5.1 Metodología

Se trata de un estudio cualitativo de carácter descriptivo donde se trabaja bajo los supuestos del paradigma interpretativo. De esta manera, la explicación y el conocimiento de la realidad se obtienen a partir de las perspectivas, interpretaciones y significados aportados por los actores involucrados en el proceso de externalización, los cuales formaron parte de los equipos de trabajo durante el inicio y

⁹ Para una mayor profundización sobre el objeto de estudio consultar a Hernández (2008).

desarrollo del mismo. De acuerdo a esto, se distinguieron 5 categorías de actores, a saber:

- Presidente de la empresa, promotor y líder del proceso.
- Directivos pertenecientes al nivel gerencial de la empresa que conforma el caso de estudio: director de staff, auditor, gerente de sistemas, gerente de administración y finanzas, gerente de asuntos legales y gerente de recursos humanos. Los mismos tuvieron conocimiento pleno del proceso, participaron en el diseño de la propuesta y jugaron un rol significativo en la decisión de externalización.
- Cooperativistas, antiguos empleados de la empresa.
- Asesores Externos, quienes ejercieron funciones de facilitadores en el proceso de inducción y capacitación sobre temas cooperativos.
- Especialistas, conocedores y estudiosos del tema.

El método de investigación fue el estudio de caso y se utilizó el análisis de contenido temático para organizar y categorizar los datos fuentes (principalmente de las entrevistas focalizadas y las encuestas de pregunta abierta).

En cuanto a los aspectos de diseño, se observa, analiza y estudia el fenómeno de interés tal como se manifiesta en su contexto natural y no se pretende manipular de manera intencional las variables de estudio, lo cual lo inserta en el tipo de diseño no experimental de campo. La reconstrucción y descripción del caso se logró gracias a la integración de los datos obtenidos a través de diversas técnicas de recolección¹⁰. En dicha reconstrucción se hace énfasis en los siguientes aspectos: mecanismos de adaptación, reacciones y descripción de cómo se ven afectados los actores involucrados en los roles y realida-

10 Los datos fueron recolectados en el período 2002-2009, haciendo énfasis en los hechos suscitados entre 1995 y 2004, por ser éstos los años en los cuales se desarrolló el proceso de externalización descrito. Hasta la fecha se ha revisado y actualizado la interpretación realizada a fin de verificar su pertinencia y adaptación al contexto actual desde el punto de vista teórico y empírico.

des que emergen a partir del proceso de externalización, las interacciones entre las organizaciones vinculadas, los beneficios obtenidos a través del proceso y, por último, las incongruencias y obstáculos que se derivan de la aplicación de la estrategia de flexibilización.

Entre los criterios utilizados para la selección del caso se establecieron los siguientes: (a) diversidad y número de elementos involucrados en el fenómeno y de áreas de acción, debido al entramado de relaciones que ocurre entre la empresa bajo estudio, las empresas de asesoría especializada y servicios y socios estratégicos (cooperativas), haciendo posible el estudio del proceso de externalización y el establecimiento de vinculaciones interempresariales; (b) por la complejidad del fenómeno y por el número de actores involucrados se crean puntos de contacto y nodos suficientes para analizar a profundidad el fenómeno de interés; (c) posibilidad de interacción personal de cierta duración entre el investigador y el objeto de estudio ya que ayuda a comprender a mayor profundidad el fenómeno.

5.2 Presentación del estudio de caso

El estudio de caso está representado por una empresa del ramo de equipos y servicios de maquinaria pesada¹¹ que acomete un proceso de externalización a través de empresas y cooperativas en la búsqueda de sustentabilidad y ventajas competitivas. La empresa promotora, fundada en 1927, está ubicada en la ciudad de Barquisimeto, Venezuela. Su orientación inicial fue la distribución exclusiva de equipos y repuestos de maquinaria pesada provenientes de una empresa transnacional ubicada en Estados Unidos. La actividad principal (core) es la venta de equipos, manteniendo como actividades complementarias dentro de la cadena de valor la venta de repuestos y el servicio post-venta. La misma acometió, desde 1995, un proceso de reestructuración organizacional que continúa en el presente.

11 A efectos de facilitar la descripción se denominará empresa promotora. En el presente artículo se omite el nombre original de la empresa por razones de confidencialidad.

5.3 Condiciones previas a la restructuración

La misma poseía antes de la restructuración (1997) 8 niveles y aproximadamente 600 empleados dispersos a nivel nacional encargados de la gestión de los negocios en, al menos, ocho actividades productivas diferentes¹². Después (2005), alcanzó 3 niveles y 115 empleados, permitiendo esto reducir su complejidad y agilizar sus procesos de negocio. Además de los constantes problemas surgidos en las negociaciones con el sindicato existente, la empresa enfrentaba inconvenientes por la carga impositiva producto de las obligaciones fiscales y legales. Entre ellos: el impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado, impuesto sobre actividades comerciales industriales, impuestos municipales, impuesto sobre sucesiones y donaciones, etc.

Para los entrevistados, a pesar de que se implantaban diversos mecanismos y sistemas de incentivos no se observaba un desempeño adecuado por parte de los trabajadores. Tampoco se lograba una alineación de objetivos empresa-trabajadores. La situación financiera interna se conjugaba con problemas humanos: desmotivación, falta de compromiso y sentido de pertenencia. También se percibían, por parte de los ejecutivos, ciertos obstáculos para restructurar la plantilla de trabajadores: las altas inversiones que implicaban captar nuevo personal y entrenarlo o en su defecto despedir personal preparado y con cierta trayectoria pero de bajo desempeño, limitaciones por acuerdos sindicales y decretos de inamovilidad laboral impuestos por el Gobierno.

Según uno de los asesores externos, la empresa comenzó a pasarse por una serie de opciones más agresivas comparadas con el simple reordenamiento interno: venta de acciones a los trabajadores, franquicias, subcontratación de empresas de servicios, entre otras. Finalmente se decidieron por el esquema cooperativo. Por un lado,

.....
12 La empresa estudiada involucra áreas productivas en distintos mercados significativos para el país, tales como: petrolero, construcción, minería, electricidad, marino e industrial, ofreciendo una riqueza de relaciones entre innumerables actividades y actores. Adicionalmente, las organizaciones asociadas se encuentran ubicadas a lo largo del territorio nacional agregando mayor diversidad al fenómeno por las actividades económicas, idiosincrasia e intereses propios de cada región.

las cooperativas gozan de reconocimiento y poseen una orientación hacia los aspectos humanos, de calidad de vida e integración social¹³. Por otro lado, se conocían los resultados positivos obtenidos en una experiencia similar representada por una empresa de válvulas en el sector petrolero¹⁴.

5.4 Fases del proceso estudiado

Para el cumplimiento de los propósitos generales establecidos se pueden diferenciar dos etapas: La primera etapa de externalización, en la cual se establecen contratos de servicio con empresas registradas por los ex-empleados en las áreas de informática, ventas, finanzas, logística, mercadeo, entre otras. La segunda etapa de la externalización utilizando la figura cooperativa de trabajo asociado para operar las sucursales. Las cooperativas fueron organizadas también por ex-empleados, que laboraban en las distintas sucursales a nivel nacional, en el marco de una propuesta de alianza estratégica a través de contratos de servicio¹⁵. El objetivo planteado era mejorar la calidad del trabajo de los empleados (disposición, motivación, responsabilidad por los resultados) y la empresa (agilizar y descentralizar el proceso de toma de decisiones y disminuir el número de procesos a controlar y gestionar).

Los planes estaban dirigidos a realizar una reestructuración organizacional y, por ende, reducir los costos operativos (FITCH Ratings, 2006). El diseño meta estaba orientado a reducir el organigrama. Otro aspecto orientador estaba representado por un mayor grado de especialización. Para la empresa promotora, especializarse cabalmente en la venta de equipos, las cooperativas se enfocarían en el servicio al cliente y la atención post-venta en lo referente a repuestos, y por supuesto, las empresas privadas a su área de acción profesional específica (servicios informáticos, asesoría gerencial especializada, entre otros).

13 Consultar a Lucena, Fréitez y Hernández (2007).

14 Ver Buro de Venezuela (2002) y Bastidas (2003).

15 "En conjunto todos comparten los gastos, los riesgos del negocio y los beneficios sobre los resultados. La empresa mantiene la licencia de los productos que vende y distribuye y de las sucursales en cuanto a la infraestructura, máquinas y activos encargándose del pago de patentes e impuestos municipales" (Lucena y Hernández, 2007, p. 543).

De esta manera garantizaría en gran medida una mejor atención de las diferentes actividades económicas de comercialización de equipos pesados, suministro de repuestos, servicios de mantenimiento y reparación en taller y en campo, entrenamiento para la operación de equipos y asesoría técnica especializada asociada con la línea de productos y servicios específica para cada sucursal. Estas últimas actividades mencionadas estaban bajo la responsabilidad del personal perteneciente a las sucursales que formaban parte del entramado organizacional de la empresa.

La gestación del proyecto se inicia en 1997. No obstante, comienza a cristalizarse a partir 2001. En este ínterin se realizan las negociaciones entre el sindicato, los trabajadores y la empresa. Con relación a este punto, se le planteó al sindicato que ofreciera una contrapropuesta. La idea era realizar un debate con la totalidad de trabajadores de manera que pudieran comparar los dos escenarios posibles: continuar con una relación laboral tradicional o conformar las cooperativas.

Según los entrevistados la propuesta del sindicato se estructuró en los mismos términos que presentaban al establecer los contratos colectivos: incrementos porcentuales de sueldo, ciertas mejoras en los paquetes complementarios; no podían garantizar la estabilidad laboral de los trabajadores. La empresa podía unilateralmente tomar una decisión de despido como producto de un período de crisis. La mayoría de los entrevistados concuerdan que la disolución del sindicato se vio propiciada por la pérdida de credibilidad del mismo por parte de los trabajadores y la incapacidad técnica y operativa de los sindicalistas para estructurar propuestas innovadoras que incentivaran a los trabajadores y a la empresa a apoyarlas.

En la consolidación de ambas etapas influyó la confianza y disposición gracias a las relaciones previas y al conocimiento que tenían ambas partes del ambiente de trabajo y los procesos de negocio por haber formado parte de la empresa original. Esto no exime que los trabajadores tuvieron ciertas dudas y experimentaron un período de incertidumbre. Sin embargo, esta situación fue subsanada a través de las reuniones de negociación y discusión realizadas con los expertos asesores.

El establecimiento de las condiciones de la alianza marca el inicio de la segunda fase del proceso de externalización. El costo y el alcance de los servicios fueron plasmados en los correspondientes contratos.

Los contratos de servicio de naturaleza mercantil, para las empresas privadas resultantes, contemplan los siguientes aspectos: la naturaleza y alcance del servicio prestado, las obligaciones y responsabilidades, los parámetros de retribución del servicio, cláusulas de confidencialidad de la información que maneja la empresa, el reconocimiento de gastos (viáticos, permisos), cláusulas de preaviso para la terminación del servicio, de cesión (no ceder derechos o delegar deberes y obligaciones a terceros), de integración (evitar acuerdos verbales e informales), de divisibilidad (partes del contrato pueden ser declaradas nulas o inválidas por un tribunal o jurisdicción) y de regulación (situaciones no previstas en el contrato se regularán por la leyes, reglamentos, decretos, resoluciones emanadas por el Gobierno).

En las cooperativas, posterior al proceso de formación, se definieron el costo del factor humano y los beneficios de las partes involucradas. Para ello se realizaron sesiones de trabajo conjunto, en las cuales intervinieron futuros socios y asesores externos expertos en cooperativas. Durante esta fase, se experimentaron desavenencias y discusiones, ya que se requería definir el costo del servicio. Los actuales cooperativistas la perciben como la etapa más complicada del proceso. Los contratos de las cooperativas, de carácter mercantil, regulan principalmente las relaciones entre la empresa promotora y las cooperativas. Los contratos contemplan las políticas para establecer canales regulares de comunicación, los objetivos a perseguir, las instancias de diálogo y negociación, los procedimientos para la discusión de nuevos negocios, modificaciones de contratos de servicios y cambios en las políticas, los mecanismos para la notificación formal de denuncias, reclamos, investigación de hechos irregulares y arbitraje en casos de agotarse las instancias ordinarias. En ambos casos los contratos no poseen cláusulas de exclusividad del servicio.

Esto les abre la posibilidad a las cooperativas de establecer negociaciones con otros clientes y expandir sus servicios y mercados metas¹⁶.

5.5 Ejes del proceso de externalización. Primera aproximación sobre la base de los resultados obtenidos

Tomando en cuenta las características propias del caso, se pueden diferenciar cinco ejes del proceso de externalización según la teoría presentada por Echeverría (2006):

Eje transitoriedad-permanencia: Se trata de la externalización de actividades inherentes al funcionamiento de la empresa. El servicio post-venta comprende el mantenimiento preventivo y correctivo, asesoría y entrenamiento en el uso de los equipos, desarrollo de proyectos que requieren conocimiento especializado, entre otros. Los atributos que posea el servicio son parte de los criterios ponderados que pueden servir para seleccionar entre diversas opciones del mercado. Por lo tanto, es prioritario para la empresa contar con condiciones óptimas de venta y un nivel adecuado de atención al cliente y es un área crítica dentro del negocio. Lo anterior garantiza la permanencia de la relación. No es fácil que la empresa prescinda de los servicios de las cooperativas debido a la experiencia que han acumulado y a la confianza existente. La empresa reconoce, por lo tanto, el capital intelectual y social que está involucrado en esta relación.

Eje centralidad-periferia: Las actividades externalizadas no son periféricas o accesorias, las cuales generalmente tienen carácter eventual. Más bien son complementarias y diferenciadas. Se requiere que los centros de servicios estén cercanos a los sitios de operación de la empresa. Es una cuestión estratégica principalmente orientada a obtener una diferenciación frente a la competencia y el mejoramiento de los niveles de servicios. Una evidencia de ello es la implan-

16 Uno de los incentivos para la vinculación fue la indexación de los salarios del personal de las empresas de servicio y los beneficios obtenidos por las cooperativas en función de los niveles de venta netos obtenidos en conjunto. Se establecieron paquetes básicos incrementados en función del desempeño general de las empresas. Esto trajo como consecuencia que todos los miembros se sintieran involucrados en los procesos de negocio y entendieran que el cabal cumplimiento de sus funciones tendría un impacto en el desempeño general de la empresa (Lucena y Hernández, 2007:544).

tación de programas de entrenamiento y capacitación que mantiene la empresa y que están dirigidos a elevar el desempeño profesional de los miembros de las cooperativas. Realmente la empresa posee un alto nivel profesional que facilita los procesos de autoaprendizaje continuo. Por esta razón, no conviene que posteriormente a haber realizado una inversión significativa en este rubro la empresa pierda este capital intelectual. Hay otras áreas de entrenamiento a nivel administrativo en las direcciones y gerencias de apoyo, por ejemplo, gerencia por objetivos, definición de estrategias, manejo del stress, trabajo en equipo, de manera de reforzar nuevas habilidades y competencias necesarias en la gestión diaria del negocio.

Eje especialidad-generalidad: Se traspasó una actividad que impacta significativamente la imagen que poseen los clientes en el mercado. Si no se prestan niveles adecuados de servicios pueden presentarse bajas en las ventas debido a que los clientes pueden optar por otras marcas que sí les ofrezcan las garantías de calidad y servicio esperadas. Es por ello que la especialización es relevante, es decir, se requiere alta calificación técnica y profesional. Se integran entonces dos aspectos definitorios: permanencia de la actividad y alta calificación del personal. Esto evidencia aún más el carácter estratégico de la relación.

Eje internalidad-externalidad: Se distinguen dos tipos de externalización: (a) la geográfica, en la cual los trabajadores se ubican en lugares distantes en relación con la actividad central; (b) la jurídica, la cual se operacionaliza a través de contratos civiles o mercantiles y la actividad se realiza en las instalaciones de la empresa. Este caso se inscribe en el segundo tipo, ya que se trata de sucursales cuyas instalaciones y equipos pertenecen a la empresa y son cedidos en comodato a las cooperativas. Éstas son encargadas de operar la sucursal. Aquí entran en juego las condiciones de seguridad laboral las cuales son garantizadas por la empresa por ser un lineamiento de obligatorio y fiel cumplimiento exigido por la empresa proveedora internacional. Además entra dentro de las exigencias establecidas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, de la República Bolivariana de Venezuela (2005), que deben ser acatadas tanto por la empresa como por las cooperativas. Otro

factor de reforzamiento lo constituyen los planes de certificación internacional en los que participan las cooperativas. Éstos permiten fortalecer la imagen de responsabilidad empresarial y social de las organizaciones en su conjunto.

Eje intermediación-autonomía: La complementariedad de las relaciones y actividades realizadas por las organizaciones bajo estudio fortalecen la cohesión de la red empresarial, así como también, la autonomía en las operaciones y decisiones. Ello exige un fortalecimiento de los sistemas de coordinación para garantizar la eficiencia de operaciones y su desarrollo armónico en un entorno basado en redes de cooperación¹⁷.

La ubicación del caso de acuerdo a estos ejes permite evidenciar que el fenómeno bajo estudio se circunscribe en una estrategia a largo plazo. Se incorporan además elementos subjetivos; en otras palabras, la percepción de los miembros de la fuerza de trabajo es que sus condiciones laborales han mejorado con el esquema implantado. Sin embargo, también inciden las percepciones de aquellos que han ingresado a la organización posterior a la reestructuración y se enfrentan a los resultados de un proceso de cambio consolidado y con condiciones laborales definidas. La integración de estos aspectos impacta significativamente la cohesión social, así como la sustentabilidad del esquema¹⁸.

17 Consultar a Echeverría (2002).

18 Consultar a Ciudad (2005) para mayor profundización sobre este punto.

6. Consideraciones finales

El cambio logrado a través de la reestructuración organizacional descrita plantea retos en cuanto al manejo estructural de sus operaciones y recursos, y al mejoramiento de los procesos de decisión, producto de la descentralización de operaciones y de gestión del recurso humano. La organización está más aplanada, sin embargo, todavía posee rasgos de una organización jerarquizada¹⁹. A pesar de haber reducido los intervalos de control mediante el aplanamiento de la empresa, permanece la centralización de las decisiones sobre estrategias corporativas y políticas globales sobre presupuesto, servicio, integración y determinación de factores que aseguren la sustentabilidad del sistema-red²⁰ en el más alto nivel, aunque los ámbitos y el alcance de las decisiones son menores. Por ejemplo: anteriormente las reuniones de ejecutivos, realizadas con los directores de todas las áreas de negocio, trataban problemas enfrentados por la empresa, fijaban lineamientos y establecían estrategias a nivel nacional. Sin embargo, no había un contacto directo con la totalidad de áreas afectadas.

Bajo el esquema asumido se descentralizan las decisiones específicas a las empresas proveedoras de servicio (asesoría gerencial, consultoría técnica, servicios de telecomunicaciones, etc.) de acuerdo a su ámbito de acción y a las cooperativas en función de su zona geográfica y de los procesos de negocio propios de cada sucursal. Adicionalmente, el proceso de toma de decisiones es más participativo y se concreta a través de reuniones periódicas en las cuales intervienen

19 La empresa se mantiene en lo que Malone (2004) denomina jerarquía centralizada y las organizaciones cooperativas tienden más hacia una organización de mercado, pero hasta el momento se pueden ubicar en un contexto de toma de decisiones democráticas.

20 Las dimensiones más relevantes para la gestión del sistema-red son: (a) Estratégica, con indicadores tales como: el nivel de cooperación, la división interna del trabajo, nivel de objetivos establecidos para la cooperación y grado de vinculación entre los socios. (b) Gobierno o coordinación de la red, contempla el estilo de toma de decisiones, niveles de formalización de la comunicación y de las interacciones. (c) Socio-psicológica, representada por el compromiso y la confianza entre los socios. Se le considera un sistema-red debido a que contempla procesos con una dinámica propia, existe una continuidad y estabilidad en las relaciones gracias al desarrollo de pautas y normativas de acción común, complejidad por el establecimiento de relaciones multilaterales variadas y cambiantes, los nodos participantes están en constante adaptación, tanto en su ambiente interno como externo y existe un intercambio social y confianza (Rodríguez, 1999).

ejecutivos, cooperativistas y representantes de las empresas proveedoras de servicio.

Lo anterior permite reducir la incertidumbre implícita y la complejidad de las decisiones por la cantidad de variables internas y externas que maneja cada nodo (empresa, cooperativas o empresas tradicionales) en relación con las condiciones y características específicas del negocio y del entorno local, expectativas, competencias y soportes requeridos, las cuales están más allá del control y capacidad de monitoreo de un nodo por sí sólo. Este esquema les obliga a trabajar con mayor sentido de coordinación e interdependencia recíproca de carácter bidireccional²¹.

La empresa depende de manera significativa de sus socios ya que realizan actividades complementarias fundamentales sin las cuales se afectaría el curso normal de operaciones. Anteriormente los sistemas de coordinación y control se complicaban por la diversidad de negocios y las ubicaciones geográficas dispersas. El caso bajo estudio se enmarca dentro de la tendencia empresarial de hacer de cada proceso dentro de la cadena de valor una unidad de negocios autónoma, con capacidad de decisión donde el mecanismo de coordinación de las actividades se manifiesta a través de la cooperación interempresarial²².

Se trata entonces de una respuesta pragmática dentro del ámbito de la racionalidad empresarial (productividad, relación adecuada de costos/beneficios, maximización de las inversiones, etc.). Las empresas se enfrentan a estos dilemas en el ámbito de organización del trabajo: requieren trabajadores autónomos, responsables y comprometidos con los resultados. Así, se puede afirmar, que se integraron consideraciones sociales, ya que se diseñaron mecanismos para

21 "La interdependencia de las tareas aparece tradicionalmente como un elemento clave en la elección del grado y de los mecanismos de coordinación adecuados y se refiere al grado en el que las unidades organizativas son dependientes unas de otras para ejecutar correctamente sus tareas" (Guerras y Montoro, 2003, p. 7). Los autores presentan los tipos de interdependencia clasificándola en secuencia de carácter unidireccional (licencias, acuerdos de aprovisionamiento y distribución) y recíproca de carácter multidireccional (contratos y acuerdos de intercambio de productos y servicios).

22 Consultar a Casalet (2000).

obtener beneficios del establecimiento de relaciones de cooperación, vinculaciones empresa-trabajadores equitativas y, hasta cierto punto, simétricas.

La vinculación empresa-cooperativas ha tenido buenos resultados considerando el período bajo estudio. Ello se evidencia por aspectos tangibles: baja rotación de personal (para el 2013 la mayoría de los socios cooperativistas tienen un promedio de 10 años de trabajo), mayor productividad, mejora substancial de los ingresos y una estructura de costos que permite aumentar los beneficios para ambas partes. Figuran entre los aspectos intangibles y en palabras de uno de los entrevistados: cultura organizacional basada en los aspectos humanos, ética de trabajo y valores compartidos de responsabilidad, compromiso, respeto e identidad de colectivo. De hecho, está planteado en el futuro transformar las empresas privadas, las cuales trabajan bajo la modalidad de contratos de servicios, a cooperativas para de esta manera aprovechar las ventajas inherentes de éstas²³.

A continuación se proponen algunas recomendaciones derivadas del estudio:

Cuando las empresas optan por externalizar actividades utilizando alguna de las figuras organizativas disponibles, entre ellas: franquicias, cooperativas o empresas de servicio, traspasan a estas parte de sus funciones. De allí que sea relevante garantizar un nivel de servicio adecuado de parte de las mismas, respetando su autonomía operativa y libertad de decisión.

Para garantizar la sustentabilidad de estas vinculaciones es vital la comunicación abierta, directa y constante, el apoyo mutuo, la capacidad de trabajo en equipo, la transparencia de las acciones y, en el caso particular de las cooperativas, la consolidación de espacios para garantizar la participación democrática y el entendimiento general de lo que significa autonomía e independencia. Incide también el sistema de valores: la responsabilidad, el compromiso, el respeto

23 Consultar a Lucena y otros (2008).

y la visión de colectivo, entre otras. Adicionalmente, es recomendable que se aseguren los sistemas y protocolos de comunicación y monitoreo adecuados entre los participantes de cada nodo de la red. La inexistencia de estos factores de manera integral incidirá de manera negativa en la posibilidad de continuidad de la relación a largo plazo.

Se plantean riesgos debido a factores internos, por ejemplo, que los socios no fortalezcan una visión del negocio de manera integral. Adicionalmente, si no se respeta la diversidad de ideas, posiciones y opiniones, no se asegura la autonomía de las unidades de negocio y la transparencia de las acciones, esto puede traer como consecuencia un deterioro paulatino de las vinculaciones interempresariales. En el contexto de crisis actual, el esquema presenta riesgos causados por factores externos, los cuales se materializan primordialmente en una disminución de las ventas causadas por contracciones del mercado, paralización de actividades productivas, control de cambio, volatilidad en los precios del dólar, imposiciones arancelarias, etc., factores que exacerban aún más los riesgos de negocio por problemas políticos y económicos generalizados en el país. Influye también el hecho de que el 80% de los clientes son del Estado, representados por alcaldías y gobernaciones y un 20% son empresas privadas. Sin embargo, hasta la fecha se ha mantenido una dinámica aceptable de operaciones.

De acuerdo a la caracterización realizada los factores que hacen la relación más virtuosa son: la complementariedad de la relación, nivel de especialización, duración, grado de integración y legitimidad social. Por otro lado, los criterios donde se aprecia mayor vulnerabilidad y riesgo corresponden al espacio físico donde se realizan las operaciones y los lineamientos externos que deben acatar las partes²⁴.

A través de la descripción del estudio de caso presentado se puede establecer la importancia que tiene ubicar los casos de externa-

24 Para una explicación detallada ver Echeverría (2006, p. 35).

lización de acuerdo a sus características específicas, de manera de evitar generalizaciones inadecuadas. El carácter multidimensional de este tipo de fenómeno, aunado a las diversas perspectivas de estudio mediante las cuales puede ser abordado, da cuenta de la complejidad de su desarrollo y de la gama de consecuencias que puede producir.

Otro punto de vista se enfoca en las acciones que permiten construir y sostener una relación a largo plazo. Con la ayuda de la teoría presentada se pueden detectar las siguientes: la búsqueda constante de conocimiento que pueda ser compartido y transferido a través de procesos de educación y entrenamiento²⁵. Es recomendable que se considere como una política a largo plazo que tenga incidencia sobre las actitudes, las habilidades, el manejo de conceptos esenciales y sobre los aspectos sociales y culturales que deben prevalecer para lograr un manejo idóneo de los conflictos, problemas críticos de negocio y presiones en el ambiente interno de trabajo y en el ambiente externo representados por las relaciones entre proveedores, asociados, clientes y otros entes sociales.

Conjuntamente con la determinación de un modelo ideal de vinculación con características bien definidas, es recomendable tomar en cuenta las externalidades representadas por ciertos factores que pueden disminuir la capacidad de la organización para alcanzar niveles satisfactorios de prestación de servicios, entre ellos: la actual crisis económica, la cual expone a la compañía a contracción del mercado, inflación y fluctuaciones en la tasa de cambio y en las tasas de interés, entre otros. El incumplimiento por parte de las empresas asociadas de los contratos de servicio, los costos de los productos, servicios e insumos requeridos representan focos latentes de problemas. Los mismos pueden ser enfrentados al aumentar las fortalezas internas, a fin de alcanzar los objetivos propuestos a través de diversos mecanismos, entre ellos, se pueden mencionar:

25 Pan y Barronuevo (2012, p. 301) resaltan la importancia de la adopción de un modelo de gestión de conocimiento al establecer vinculaciones interorganizacionales sustentables "...en cuanto el mismo intente promover cambios de actitudes, fomentar confianza, estimular la creatividad, concientizar sobre la importancia y el valor del conocimiento, movilizar la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización".

- La creación de un sistema eficiente de metas compartidas a través de la correcta planeación de la relación y que involucre la definición de los beneficios mutuos, las pautas de negociación y el intercambio de información de manera oportuna y transparente.
- La implantación de un sistema de indicadores de desempeño para monitorear los procesos, las acciones individuales y grupales y el desempeño general del sistema-red a través de mediciones y control continuo que permitan determinar la calidad de las actividades ejecutadas.
- El diseño e implantación de la tecnología requerida (recursos físicos, humanos y financieros y sistemas de información y comunicación) que funcione como soporte y orientada a la reducción de costos operativos, el incremento de la efectividad y la eficiencia de los procesos administrativos y productivos y los grupos de trabajo.

7. Referencias

- Ariño, A., De La Torre, J. y Smith Ring, P. (2001). *Relational quality: managing trust in corporate alliances*. Draft. IESE España-The Anderson School at UCLA-Loyola Marymount University. USA.
- Barringer, B. y Harrinson, J. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Bastidas, O. (2003). *El cooperativismo en Venezuela*. UNIRCOOP. Consultado el 27-10-06 de: www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/dc0320.pdf
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Revista Innovar*, 18(32), 27-45.
- Boisier, S. (2002). *¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* Documento de trabajo No. 6. Instituto de Desarrollo Regional. España: Fundación Universitaria Sevilla.
- Borgatti, S. P. y Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- BURO DE VENEZUELA (2002). MCT. *Directorio de Organizaciones*. Caracas. Venezuela. Consultado el 07-11-06 de: www.burodevenezuela.com/comdir/cditem.cfm?NID=5628

- Cachón, G. y Harker, P. (2002). Competition and outsourcing with scale economies. *Management Science*, 48(10), 1314-1333.
- Canet, M. T., Peris, F. y Redondo Cano, A. (2000). *El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades*. X Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa. Consultado el 23-01-2004 de: www.acede.f2i.org
- Casalet, M. (2000). Redes empresariales y la construcción del entorno: Nuevas instituciones e identidades. En E. De La Garza (2000). *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). México. pp. 312-341.
- Ciudad Reynaud, A. (2005). *Evolución y tendencias recientes del derecho y las relaciones de trabajo en América Latina*. Quinto Congreso Regional Americano de Relaciones de Trabajo. Dimensiones Sociales de la Globalización. ACHIRELA-AIRT. Santiago de Chile. Chile.
- De Alba, B. (2001). Redes de empresas. *Emprendedores*, 46, 80-84.
- Diniz Pereira, B. A. (2005). *Estruturação de relacionamentos horizontais em rede*. Disertación Doctoral. Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, Brasil. Consultado el 03-01-06 de: www.lume.ufrgs.br
- Durigo, M. C. (2013). *La implementación de articulaciones interorganizacionales en el ámbito local. El caso de las Unidades de Gestión Local en el municipio de Florencio Varela, Argentina*. FLACSO. Argentina.
- Echeverría Tortello, M. (2002). *Observaciones sobre encadenamientos productivos, mercado de trabajo, calidad, condiciones y formación laboral en la industria en Chile*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y Gobierno de la República Federal de Alemania. Consultado el 03-11-2007 de: www.eclac.cl/ddpe/noticias/paginas/2/19832/MagdalenaEcheverria.pdf
- Echeverría Tortello, M. (2006). *Los riesgos laborales de la subcontratación*. Gobierno de Chile. Dirección del Trabajo. Aporte al debate laboral. No. 19. Santiago de Chile. Consultado el 01-11-07 de: www.dt.gob.cl/documentacion/1612/articulos-89805_recurso_1.pdf
- Fernández, J. C. y Arranz Peña, N. (1999). *La cooperación entre empresas: análisis y diseño*. Madrid: Editorial Escuela Superior de Gestión Empresarial y Marketing,
- FITCHRatings. Corporativo América Latina (2006). *Corporativo/Venezuela. Análisis de riesgo*. Consultado el 23-08-07 de: www.fitchvenezuela.com

- Goerzen, A. y Beamish, P. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26, 333-354.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28, 487-509.
- Guerras Martín, L. Á. y Montoro-Sánchez, A. (2003). *El ajuste en el diseño organizativo como factor de éxito de los acuerdos de cooperación entre empresas*. Iberoamerican Academy of Management. Third International Conference São Paulo. Brazil. Consultado el 23-10-07 de: www.fgvsp.br
- Gulati, R. y Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Henderson, J. (1990). Plugging into strategic partnership: the critical IS connection. *Sloan Management Review*, 31, 7-19.
- Hernández Arias, A. (2005). Flexibilización y organización del trabajo. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(2), 256-276.
- Hernández Arias, A. (2008). *Externalización, vinculaciones interempresariales y redes de cooperación*. Centro de Estudios del Desarrollo. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Ho Park, S. y Rivera Ungson, G. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1).
- International Research Center on Organizations (IRCO). Centro de Investigación del IESE sobre el cambio en la organización y el liderazgo de la Universidad de Navarra y Accenture (2002). *Outsourcing del Recurso Humano*. España.
- Keil, T. (2000). *Strategic Alliances. A review of the state of the art*. Working Paper Series 2000. No. 10. Helsinki University of Technology. Finland. Consultado el 16-04-2005 de: www.tuta.hut.fi/units/isib/publications/publications.php
- Khanna, T., Gulati, R. y Nitin, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Koleva, G., Thrane, S. y Mouritsen, J. (2002). *Alliances, joint ventures, networks: a comparison*. Copenhagen Business School. Demark. Consultado el 26-01-05 de: www.eutangibles.net

- Loh, L. y Venkatraman, N. (1992). Diffusion of information technology outsourcing: influence sources and the Kodak effect. *Information System Research*, 3(4), 334-358.
- Lucena, H. y Hernández Arias, A (2007). Externalización y vinculaciones interempresariales desde la perspectiva gerencial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(40), 534-552.
- Lucena, H. (Coordinador), Fréitez, N. y Hernández Arias, A. (2007). *Cooperativas, empresas, estado y sindicatos. Una vinculación necesaria*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado – Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Lucena, H., Hernández Arias, A. y Zapata Rotundo, G. (2008). Organización y relaciones de trabajo en cooperativas. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*, 8(15), 61-91.
- Malone, T. (2004). *El futuro del trabajo*. España: Harvard Business School Press. Ediciones Gestión 2000.
- Méndez Unás, N. C., Guevara Convers, S. y Garzón Camargo, A. F. (2013). *La adopción de un enfoque de trabajo en red: implicaciones en torno al proceso estratégico de las organizaciones*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Monereo Pérez, J. L. y Moreno Vida, M. N. (2004). Las empresas de trabajo temporal en el marco de las nuevas formas de organización empresarial. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Derecho del trabajo*. 48, 39-65. Madrid. España. Consultado el 16-06-06 de: www.mtas.es/publica/revista/numeros/48/Est02.pdf
- Pan, M. y Barronuevo, E. (2012). Organizaciones y asociaciones interorganizacionales en el sector turístico en Córdoba. Facilitaciones y obstáculos para su sustentabilidad. *Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología*, 1(1), 293-308.
- Predic, B. y Stošić, D. (2012). The advantages and limitations of business networks as a framework for improving business competitiveness. En B. PREDIC (2012). *Reengineering and entrepreneurship under the contemporary conditions of enterprise business*. pp. 18-34. University of NIŠ. Serbia.
- Ranaei, H., Zareei, A. y Alikhani, F. (2010). *International Bulletin of Business Administration*. Inter-organizational Relationship Management. A Theoretical Model. Vol. 9. pp. 20-30.
- República Bolivariana de Venezuela (2005). Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo. Gaceta Oficial Número 38.236. Caracas. Venezuela.

- Rodríguez De Rivera, J. (1999). *Relaciones interorganizacionales, Keiretsus y redes de empresas*. Universidad de Alcalá. España. Consultado el 04-04-2004 de: www2.uah.es/estudios_de_organizacion/
- Sacristán, M. y Gómez Anson, S. (2000). *Efecto en el valor de mercado de los acuerdos de outsourcing y sus factores determinantes*. X Congreso ACEDE. Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa. Consultado el 23-01-2004 de: www.acede.f2i.org
- Soto Maciel, A. (2013). La coordinación de la actividad económica en las redes interorganizacionales: el caso de la industria en Francia. *Economía, Sociedad y Territorio, XIV(44)*, 235-272.
- Stuart, T. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal, 21*, 791-811.
- Taticchi, P., Cagnazzo, L., Beach, R. y Barber, K. (2012). A management framework for organisational networks: a case study. *Journal of Manufacturing Technology Management, 23(5)*, 593-614.
- Yozgat, U., Demirba, O. y Sahin, S. (2013). The Impact of Knowledge Sharing and Partnership Quality on Outsourcing Success. *International Proceedings of Economics Development and Research, 63(10)*, 50-54.
- Wilson, D. y Vlosky, R. (1998). Interorganizational information systems technology and buyer-seller relationships. *The journal of Business & Industrial Marketing, 13(3)*.
- Zupan, N. y Kaše, R. (2007). The role of HR actors in knowledge networks. *International Journal Manpower, 28(3/4)*, 243-259.
- Zapata Rotundo, G. y Hernández Arias, A. (2011). *La empresa: diseño, estructuras y formas organizativas*. Barquisimeto. Venezuela: UCLA-CDCHT.