



Suma de Negocios

ISSN: 2027-5692

ISSN: 2215-910X

Fundación Universitaria Konrad Lorenz

Grueso Hinestroza, Merlín Patricia
Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio
Suma de Negocios, vol. 6, núm. 13, 2015, Enero-Junio, pp. 2-7
Fundación Universitaria Konrad Lorenz

DOI: 10.1016/j.sumneg.2015.04.001

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=609964673002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



SUMA DE NEGOCIOS

www.elsevier.es/sumanegocios



Artículo de investigación

Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio

Merlin Patricia Grueso Hinestroza*

Ph.D en Psicología. Escuela de Administración, Universidad del Rosario. Colombia.

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de febrero de 2015.

Aceptado el 10 de abril de 2015

Palabras clave:

Efectividad

Redes interorganizacionales

Confianza interorganizacional

R E S U M E N

Las redes interorganizacionales son un tipo de cooperación entre empresas y una estrategia que permite obtener ventajas de diversos tipos. En este contexto, se ha puesto de manifiesto que la efectividad es un concepto problemático. Mediante el presente artículo, se busca contribuir a la investigación sobre medición de la efectividad en redes interorganizacionales y sus factores explicativos. En función de lo anterior, se llevó a cabo un estudio con 45 gerentes de empresas que conforman una red del sector turístico en Colombia y se midieron cuatro dimensiones: recursos externos, recursos internos, resultados intermedios y efectividad, tanto a escala de la red como de las organizaciones que la componen. Los resultados obtenidos señalan que los recursos externos e internos de las redes interorganizacionales predicen de manera significativa la obtención de resultados intermedios y también su efectividad, aunque de manera diferenciada. En las conclusiones se discuten las implicaciones prácticas de los resultados obtenidos.

© 2015, Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Inter-organizational networks effectiveness: An exploratory research

A B S T R A C T

Inter-organizational networks represent a KIND of business cooperation and constitute a strategy to obtain competitive advantages. In this context, it has shown that effectiveness is a problematic concept. The present article seeks to contribute to the research about the effectiveness of inter-organizational networks and their explanatory factors. Based on the above, a study was performed with 45 managers of companies that make up a tourism network in Colombia, and four dimensions were measured: external resources, internal resources, intermediate results, and effectiveness, both at the network level and at organization level. The results indicate that external and internal resources of inter-organizational networks significantly predict intermediate results, as well as network

Keywords:

Effectiveness

Inter-organizational networks

Inter-organizational trust

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: merlin.grueso@urosario.edu.co (M.P. Grueso Hinestroza).

effectiveness, although in a different way. In the conclusions the practical implications of the results are discussed.

© 2015, Konrad Lorenz University Foundation. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC BY-NC ND Licence (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

Actualmente las organizaciones se ven enfrentadas a lograr ventajas competitivas no necesariamente a través de la competencia, sino también mediante la adopción de modelos cooperativos como son las redes interorganizacionales (Child, Faulkner & Tallman, 2005). Cuando las organizaciones participan en redes interorganizacionales, se encuentran inmersas en relaciones que proveen oportunidades y permiten obtener mejores resultados (Brass et al., 2004; Popp et al., 2013).

Se ha estudiado ampliamente el efecto que tienen las redes interorganizacionales en la efectividad y el desempeño de las organizaciones, no obstante lo anterior, poco se ha avanzado en la comprensión de los mecanismos que favorecen la efectividad en las redes. Tampoco se ha avanzado significativamente en la consolidación del concepto de efectividad en redes interorganizacionales y en consecuencia, en la determinación de formas apropiadas para su medición (Provan & Kenis, 2008; Mandell & Keast, 2008). Por lo anterior, se plantea el presente artículo de investigación.

Revisión de la literatura

Redes interorganizacionales

Las redes interorganizacionales suponen un proceso de cooperación entre empresas. Se definen como “relaciones de intercambio duraderas establecidas entre organizaciones, individuos y grupos” (Weber & Khademanian, 2008, p. 334, citados por Popp et al., 2013). Saz-Carranza (20007) pone de manifiesto que es posible concebir una red interorganizacional como un mecanismo de relación entre empresas que se distingue de otras formas; las define como “un conjunto de organizaciones interdependientes con mecanismos independientes de toma de decisiones, quienes negocian y se ajustan mutuamente entre sí, donde las relaciones entre las organizaciones son continuas” (p. 11). Müller (2012), por su parte, define una red interorganizacional como un conjunto de “tres o más entidades individuales que colaboran entre sí” (p. 428). A ciertos procesos relacionales entre empresas se los conoce también como redes totales; hacen referencia a “un grupo de tres o más organizaciones conectadas, con el fin de lograr un objetivo común” (Provan, Fish & Sydow, 2007, p. 482).

Se han identificado varios motivos por los que las empresas deciden conformar redes interorganizacionales: distribuir costos y riesgos relacionados con investigación y desarrollo, acceder a nuevos mercados, contar con competencias que en solitario no es posible desarrollar y acelerar el ciclo de innovación de productos (Müller, 2012). Se ha señalado también que la participación en una red interorganizacional facilita la

entrada de las empresas a nuevos mercados, permite compartir los costos derivados de las actividades de investigación y desarrollo, mejorar el nivel de conocimiento y competencias organizacionales y crear nuevas economías de escala, entre las causas más citadas (Nosella & Petroni, 2007).

Efectividad en redes interorganizacionales

En torno de la efectividad en redes, se han planteado algunos asuntos. Por ejemplo, se ha defendido que el modo en que se ha concebido la efectividad en la organización no es aplicable a cómo se debe concebir la efectividad en las redes interorganizacionales. De igual forma, se ha defendido que las redes interorganizacionales son fenómenos únicos que merecen un modo único de medir su efectividad (Canada Millenium Scholarship Foundation & Centre for Social Innovation, 2011).

Uno de los trabajos seminales en torno de la efectividad en redes interorganizacionales es el de Provan y Milward (1995). Estos autores señalan que la efectividad está determinada por la estructura de la red y el contexto en el cual opera. En cuanto a la dimensión explicativa denominada estructura de la red, Provan y Milward (1995) señalan que se compone de dos factores: integración centralizada y control externo no fragmentado. En complemento, el contexto de la red como segunda dimensión explicativa de la efectividad se encuentra conformado por dos factores: estabilidad del sistema y alta munificencia de recursos.

Provan y Kenis (2008) señalan que, en redes interorganizacionales, la efectividad es un concepto problemático aunque se haya logrado algún grado de avance en este sentido. Así, estos autores definen la efectividad en redes interorganizacionales como “el logro de resultados positivos a nivel de red, que normalmente no podría lograrse por los participantes individuales que actúan de forma independiente” (p. 230). Defienden además que la efectividad de las redes depende de cuatro contingencias en el nivel de red: la confianza, el tamaño de la red, el consenso en los objetivos y la naturaleza de la tarea, y ponen de manifiesto que la relación entre estos factores contingentes y la efectividad de las redes estaría mediada por el modo de gobernación de estas.

Mandell y Keast (2008) también se ocupan de analizar la noción de efectividad en redes interorganizacionales, e identifican algunos de los principales problemas que se presentan en relación con este tema. Por ejemplo, señalan que las medidas tradicionales de la efectividad tienden a obviar aspectos relacionales propios de las redes. Estas autoras señalan, además, que el objeto central de una red es vincular miembros, desarrollar acciones conjuntas y aprender con fundamento en el desarrollo de interacciones y procesos. En este contexto,

los resultados pueden ser intangibles, difíciles de catalogar y determinar de cara a su medición, de allí que el concepto de efectividad en redes resulte ser complejo. En torno de la efectividad de las redes interorganizacionales, Mandell y Keast (2008), al igual que Provan y Kenis (2008), indican que, si bien algunas medidas convencionales de la efectividad pueden ser empleadas como un criterio, desde el contexto de red estas resultan insuficientes, pues tienden a ignorar el aspecto predominantemente relacional de la red.

Según Mandell y Keast (2008), la noción de efectividad en redes interorganizacionales debería incorporar al menos tres niveles: ambiental, organizacional y operativo. En relación con el nivel ambiental, estas autoras señalan que incluye todos los grupos de interés relevantes y su impacto en la red; el nivel organizacional hace referencia al impacto de las características estructurales de los diferentes tipos de red, y el nivel operativo son las interacciones que tendrían lugar entre los diferentes participantes de las redes.

Mandell y Keast (2008) destacan además que, en relación con la efectividad de las redes, hay una serie de temas particularmente relevantes, que incluyen la confianza, la reciprocidad, las percepciones, los valores y las actitudes, temas relacionados con el poder y el control y la necesidad de ver tales temas como un todo.

Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) plantea un modelo de efectividad en redes interorganizacionales a manera de (a) factores determinantes; (b) resultados intermedios, y (c) resultados finales. En este modelo, hacen parte de los factores determinantes los siguientes: factores exógenos, recursos externos, dirección de la red y recursos internos. Esta autora señala también que los resultados intermedios se expresan como los resultados en la dirección de la red: eficiencia administrativa, estabilidad y flexibilidad en las reglas, satisfacción de los participantes con la administración de la red, clima de la red y frecuencia de interacciones entre los actores, entre otras variables. Finalmente, el modelo planteado describe que los resultados finales se expresan en dos niveles: resultados del nivel de la comunidad y resultados de nivel organizacional. En el nivel de la comunidad, la efectividad se entiende como efectividad de la red, satisfacción de la comunidad con la red, equidad, transparencia y transferencia de conocimiento. La efectividad en el nivel organizacional se expresaría como bienestar de los clientes, transferencia de conocimientos y, en definitiva, mejores resultados para las organizaciones que hacen parte de la red.

Provan y Milward (1995), Mandell y Keast (2008) y Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) coinciden en señalar que una buena forma de comprender la efectividad en redes interorganizacionales es incorporando la perspectiva de los grupos de interés. Asimismo Mandell y Keast (2008) y Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) ponen de manifiesto que la efectividad en redes interorganizacionales se debe comprender en diferentes niveles.

Dado que es escasa la literatura que evidencia estos postulados, el presente artículo tiene el objeto de validar la existencia de relaciones entre algunas de las variables o dimensiones defendidas por autores como Provan y Kenis (2008), Mandell y Keast (2008) y Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013), entre los más representativos.

Objetivos

Objetivo general

Determinar el impacto que tiene un conjunto de recursos externos e internos en la obtención de resultados intermedios y la efectividad de una red interorganizacional, tanto a nivel de la red como de las organizaciones que la componen.

Objetivos específicos

Identificar la relación que existe entre recursos externos y la efectividad de la red, a nivel de red y a nivel de las organizaciones que la componen; identificar la relación que existe entre la confianza interorganizacional como recurso interno y la efectividad de la red, a nivel de red y a nivel de las organizaciones que la componen; identificar la relación que existe entre recursos externos y resultados intermedios en una red interorganizacional, e identificar la relación que existe entre la confianza interorganizacional y los resultados intermedios en una red interorganizacional.

Métodos

Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado es de carácter exploratorio, no experimental y transeccional.

Participantes

En el estudio participaron 45 gerentes de empresas que conforman una red del sector turismo en Colombia. Las empresas participantes ofrecen servicios de alojamiento, alimentación y bebidas, entretenimiento y transporte.

Instrumentos

Se administró un cuestionario que evaluaba cuatro dimensiones, cada ítem contaba con cuatro anclajes de respuesta donde 1 significaba estar totalmente en desacuerdo y 4, estar totalmente de acuerdo. A continuación se describen las escalas de medida y sus respectivos coeficientes de fiabilidad.

Recursos externos. Partiendo de las consideraciones de Mandell y Keast (2008) y Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) respecto de los determinantes externos de la efectividad en redes interorganizacionales, se evaluó la dimensión con dos componentes y siete ítems. Un componente que evalúa la opinión acerca de la relación que tienen las empresas que conforman la red con sus proveedores (proveedores, $\alpha = .85$) y un segundo componente que evalúa la percepción de los empresarios que conforman la red acerca de la relación con otros stakeholders (otros stakeholders, $\alpha = .66$).

Recursos internos. Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) postula en su modelo que la confianza en redes interorganizacionales es un recurso interno. Con base en lo anterior, en la investigación se valoró la confianza interorganizacional mediante una escala de siete ítems y dos componentes: benevolencia ($\alpha = .79$) y credibilidad ($\alpha = .83$).

Resultados intermedios. Respecto de la efectividad en redes interorganizacionales, los resultados intermedios son un concepto introducido por Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013). Así pues, en la investigación se midió a través de un componente conformado por tres ítems (satisfacción con la dirección de la red, $\alpha = .94$).

Efectividad de la red. Continuando con las propuestas realizadas por Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) en su modelo de efectividad, en la presente investigación se midió la efectividad a través de cuatro componentes, dos que evalúan el impacto de la red a nivel de la organización (clientes e integración con el entorno mundial) y dos para evaluar el resultado de la red en nivel de red (satisfacción con la participación en la red y legitimidad externa de la red). Los cuatro componentes se midieron a través de escalas de un solo ítem.

Procedimiento

Para diseñar el instrumento de medida y realizar el trabajo de campo, fue necesaria una revisión de estudios previos y referentes conceptuales. Para administrar el cuestionario, se procedió a invitar a los participantes y explicarles el alcance de la investigación. Los datos se recogieron durante los meses de junio a noviembre de 2012 y se procesaron con el paquete estadístico SPSS versión 20. Se realizaron análisis factoriales y de fiabilidad para validar las propiedades psicométricas de las escalas, y también se calcularon estadísticos descriptivos sobre las variables analizadas.

Resultados

Tal como se observa en la tabla 1, la dimensión recursos externos de la red y sus dos variables tienen relación con la

efectividad tanto a nivel de la red como a nivel de las organizaciones que la componen, aunque de manera diferenciada. En particular se observa que la variable otros *stakeholders* predice el grado de satisfacción con la participación en la red ($R = .50$; $p < .01$), clientes ($R = .64$; $p < .01$) e integración de las empresas con el entorno ($R = .35$; $p < .05$). En contraste, la variable proveedores solo predice el grado de satisfacción con la pertenencia a la red, variable que constituye una medida de efectividad a nivel de red ($R = .32$; $p < .05$).

Por otro lado, los resultados muestran que solo una de las dos dimensiones de la confianza interorganizacional tiene relación con las otras variables del estudio. Así, la benevolencia predice de manera significativa la obtención de resultados intermedios ($R = .60$; $p < .01$) y tiene relación con el grado de satisfacción debido a la participación en la red, aunque la relación es negativa ($R = -.40$; $p < .05$). En general, se observa que la credibilidad como dimensión de la confianza interorganizacional no predice resultados intermedios ni efectividad a nivel de red o de las organizaciones que la componen.

Discusión

El artículo tenía como propósito demostrar la relación que existe entre un conjunto de dimensiones y variables a manera de recursos externos, recursos internos, satisfacción con la dirección de la red y efectividad, tanto a nivel de la red como de las organizaciones que componen la red. Los resultados permiten señalar que, en efecto, tales relaciones existen, lo cual da apoyo empírico a los planteamientos de Provan y Milward (1995), Mandell y Keast (2008) y Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013).

De manera particular, los resultados obtenidos muestran que los recursos externos, como la relación con proveedores y otros *stakeholders*, tienen impacto en la efectividad tanto a nivel de la red como de las organizaciones que la componen. Tal como lo defendían Mandell y Keast (2008), las realidades económicas, políticas y sociales que rodean la red tienen impacto en su efectividad. Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013) también identificó en su investigación que el factor político determina la efectividad de las redes interorga-

Tabla 1 Regresión (coeficientes y significación)

Variables independientes/dependientes	Resultados a nivel de la red		Resultados a nivel de la organización		Satisfacción con la dirección de la red (resultados intermedios)
	Satisfacción con la participación en la red	Legitimidad de la red	Clientes	Integración con el entorno	
Recursos externos					
Proveedores	.32 ^a	.27	.13	.08	.00
Otros stakeholders	.50 ^b	.16	.64 ^b	.35 ^a	-.12
Recursos internos					
Confianza interorganizacional (benevolencia)	-.40 ^a	.33	-.11	.25	.60 ^b
Confianza interorganizacional (credibilidad)	.13	.06	-.04	-.25	-.23

^a $p < .05$.

^b $p < .01$.

Fuente: autoras.

nizacionales. El estudio realizado por Provan y Milward (1995) también había considerado que el contexto es una variable que determina la efectividad de las redes interorganizacionales.

Mandell y Keast (2008), al igual que Cepiku (citada por Elmi, Giordano & Cepiku, 2013), también defienden que factores como la confianza interorganizacional tienen impacto en las redes y su efectividad. Hay evidencias de lo anterior (Chaturvedi & Gaur, 2009; Gulati & Higgins, 2003; Müller, 2012; Robson, Katsikeas & Bello, 2008). Los resultados obtenidos demuestran que, en efecto, esta relación existe, aunque de manera diferenciada. La benevolencia, dimensión de la confianza interorganizacional, predice la obtención de resultados intermedios en redes interorganizacionales. Al parecer, en la medida en que las organizaciones que conforman una red se preocupan por cuidar la relación y por los efectos que las acciones individuales tendrían en el colectivo, la satisfacción con la dirección de la red se ve afectada positivamente. De los resultados obtenidos llama la atención, no obstante, que la benevolencia es un factor que impacta negativamente en la satisfacción con la pertenencia a la red. Sería necesario analizar con mayor profundidad las razones por las cuales esta relación se evidencia en este sentido.

La credibilidad como dimensión de la confianza interorganizacional analiza la percepción de la reputación de la red y de las organizaciones que la componen. En esta investigación, la credibilidad no se mostró predictora de la efectividad a nivel de la red ni a nivel de las organizaciones que la componen. Tampoco demostró tener efecto en el grado de satisfacción con la dirección de la red, es decir, con los resultados intermedios.

Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, es posible indicar que, en efecto, existen factores externos e internos de las redes interorganizacionales que impactan en su efectividad. Estos resultados permiten avanzar en la comprensión de la efectividad en redes interorganizacionales y sus factores explicativos, pero también abren nuevas vías de indagación. Por ejemplo, valdría la pena validar si las dimensiones del contexto pueden ser vistas como factores (políticos, económicos, sociales, etc.) o como atributos (munificencia, complejidad y dinamismo), tal como proponen Dess y Beard (1984) y analizaron Provan y Milward (1995) en su estudio.

Algunas investigaciones ya habían demostrado que los resultados que obtienen las redes están mediados por factores como el compromiso (Andrésen, Lundberg & Roxenhall, 2012, 2009; Clarke, 2006), los valores culturales (Vilana & Rodríguez, 2010) y el liderazgo (Connelly, 2007; Nosella & Petroni, 2007). Mandell y Keast (2008) incorporan varios de estos factores en su modelo. En consecuencia, en nuevos estudios sería deseable analizar estas variables y sus implicaciones en la efectividad a nivel de red y de las organizaciones que la componen.

Y si bien la investigación que se presenta es un aporte a la literatura sobre el tema, también tiene limitaciones. Por ejemplo, se trata de un único caso, lo cual supone limitaciones

respecto de la muestra del estudio y, en consecuencia, en la posible generalización de los resultados obtenidos. Además, el estudio se basa en el análisis de la efectividad de la red y de las organizaciones que la componen desde la perspectiva del empresario. Sería necesario, por ejemplo, evaluar la efectividad desde diferentes perspectivas, lo cual introduce la necesidad de realizar estudios de tipo multinivel. En este sentido, autores como Schilke y Cook (2013) defienden la necesidad de abordar temas como la confianza interorganizacional desde la perspectiva multinivel.

De acuerdo con la clasificación realizada por Provan y Kenis (2008), el presente estudio se llevó a cabo con una red dirigida por una organización administrativa de red. Sería interesante analizar los mismos factores explicativos con otras tipologías de red como las gobernadas por organizaciones participantes y gobernadas por una organización líder. En este sentido, Provan y Kenis (2008) han señalado que los factores explicativos de la efectividad se comportarían de manera diferente en los tres tipos de redes.

También resultaría valioso estudiar las relaciones entre las variables empleando otras técnicas de análisis. En la presente investigación se llevó a cabo un análisis multivariable para calcular las relaciones entre las variables, no obstante se ha señalado que los modelos causa-efecto no son suficientes para explicar cómo funcionan las redes (Canada Millennium Scholarship Foundation & Centre for Social Innovation, 2011). Así pues, habría que emplear técnicas que permitan comprender las relaciones entre las variables con aproximaciones, por ejemplo, desde la teoría de grafos o incluso desde herramientas computacionales provenientes de las ciencias de la complejidad.

Financiación

Proyecto financiado por la convocatoria FIUR de la Universidad del Rosario DVG 115.

REFERENCIAS

- Andrésen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2009). *Commitment in regional strategic networks*. En Australian and New Zealand Marketing Academy Conference.
- Andrésen, E., Lundberg, H., & Roxenhall, T. (2012). Designing for commitment in regional strategic networks. *Management Research Review*, 35, 531-552.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47, 795-817.
- Canada Millennium Scholarship Foundation & Centre for Social Innovation (2011). *Network Evaluation: Cultivating healthy networks for social change*. Recuperado de <http://socialinnovation.ca/networkevaluation>
- Chaturvedi, S., & Gaur, A. (2009). A dynamic model of trust and commitment development in strategic alliances. *IIMB Management Review*, September, 173-188.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University Press.

- Clarke, N. (2006). The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 44, 1183-1205.
- Connolly, D.R. (2007). Leadership in the collaborative interorganizational domain. *International Journal of Public Administration*, 30, 1231-1262.
- Dess, G.G., & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Elmi, M., Giordano, F., & Cepiku, D. (2013). Network performance determinants: A comparative analysis of UNESCO World Heritage sites. *Public*, 1-6.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Mandell, M.P., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10, 715-731.
- Müller, G. (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14, 428-443.
- Nosella, A., & Petroni, G. (2007). Multiple network leadership as a strategic asset: the Carlo Gavazzi space case. *Long Range Planning*, 40, 178-201.
- Popp, J., MacKean, G., Casebeer, A., Milward, H.B., & Lindstrom, R. (2013). Inter-organizational networks: A critical review of the literature to Inform practice. Recuperado de <http://research4children.com/data/documents/NetworkLiReview-Feb27-2013-Final.pdf>
- Provan, K., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research*, 18, 229-252.
- Provan, K., & Milward, H.B. (1995). A preliminary theory of interorganizational effectiveness: a comparative study of four community health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-33.
- Provan, K.G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: a review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, 479-516.
- Robson, M.J., Katsikeas, C.S., & Bello, D.C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust international strategic alliances: the role of organizational complexity. *Organization Science*, 19, 647-665.
- Saz-Carranza, A. (2007). *Managing interorganizational networks leadership, paradox and power. Cases from the U.S. Immigration Sector* (Tesis Doctoral). Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (Esade), Department of Business Policy, Human Resources And Information System, Universitat Ramon Llull.
- Schilke, O., & Cook, K.S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relations. *Strategic Organization*, 11, 281-303.
- Vilana, J.R., & Rodríguez, C. (2010). Marco conceptual de una cultura sistémica en las redes virtuales de fabricación global. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 137-163.