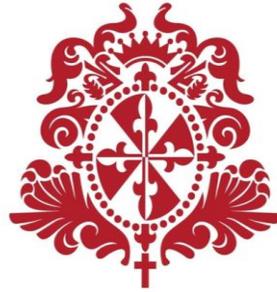


UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



FACTORES DE LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL Y SU ASOCIACIÓN CON LA
OBTENCIÓN DE BENEFICIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL: CASO DE TRES
CONSORCIOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

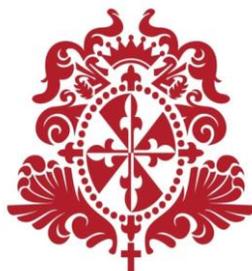
Trabajo de grado para optar al título de Magister en Dirección

ADRIANA DEL PILAR GUZMÁN OTÁLORA

BOGOTA, D.C.,

JULIO 2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



FACTORES DE LA RELACIÓN INTERORGANIZACIONAL Y SU ASOCIACIÓN CON LA
OBTENCIÓN DE BENEFICIOS A NIVEL ORGANIZACIONAL: CASO DE TRES
CONSORCIOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Dirección

ADRIANA DEL PILAR GUZMÁN OTÁLORA

DIRECTORA:

MERLÍN PATRICIA GRUESO HINESTROZA PhD.

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

BOGOTA D.C

JULIO DE 2017

Dedicatoria

A mis padres, quienes gestaron lo que soy; a Edgardo, por acompañarme en mi camino y a José Tomás por ser la fuente de inspiración en mi vida.

Agradecimientos

Agradezco al Señor, por poner en mi camino a la doctora Merlín Patricia Gueso Hiestroza, quien, con su conocimiento, experiencia, generosidad y paciencia, dirigió este proyecto y me orientó en el desarrollo del mismo. A mi familia una expresión de gratitud y cariño por su comprensión durante el tiempo de elaboración del presente trabajo.

Declaración de autonomía

Declaro, en lugar de un juramento que he escrito esta tesis por mí misma, y que no hice uso de otras fuentes o recursos que los indicados para su preparación. Declaro que he indicado claramente todas las citas directas e indirectas, y que ésta tesis no ha sido sometida a otro lugar para su examen o publicación.

Adriana del Pilar Guzmán Otálora, julio de 2017

Contenido

GLOSARIO.....	11
RESUMEN.....	15
ABSTRACT	16
1 INTRODUCCIÓN	17
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	18
2.1 Relación inter-organizacional (RIO)	18
2.2 Tipologías de las relaciones inter-organizacionales (RIO).....	20
2.3 Perspectivas de análisis de las relaciones inter-organizacionales (RIO)	23
2.4 Beneficios organizacionales de las relaciones inter-organizacionales (RIO).....	25
2.4.1 Factores predictores de beneficios en relaciones inter-organizacionales (RIO).....	27
2.5 Problemáticas que se presentan en las relaciones inter-organizacionales (RIO).....	31
3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	33
4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
4.1 General.....	34
4.2 Específicos	34
5 METODOLOGIA	35
5.1 Posicionamiento epistemológico	35
5.2 Enfoque de la investigación.....	36
5.3 Alcance de la investigación	37
5.4 Estrategia de investigación	37

5.5	Unidad de análisis	40
5.5.1	Consortios en Colombia	41
5.5.2	Descripción de los consorcios analizados	42
5.6	Mecanismos de recolección de información	44
5.6.1	Entrevista piloto	45
5.6.2	Descripción del guion de entrevista	45
5.6.2.1	Compromiso.	45
5.6.2.2	Confianza	46
5.6.2.3	Reputación.	47
5.6.2.4	Valores Culturales.	48
5.7	Procedimiento	51
5.7.1	Actividades en torno a la recolección de información	51
5.7.2	Actividades en torno al procesamiento de la información	51
5.7.2.1	Codificación abierta	52
5.7.2.2	Codificación axial	52
6	RESULTADOS	53
6.1	Resultados codificación abierta	53
6.2	Resultados codificación axial	61
7	ANÁLISIS DE RESULTADOS	67

7.1	Compromiso.....	67
7.1.1	Significado y motivación de participar (Afectivo)	67
7.1.2	Oportunidades y Beneficios de participar (Continuo)	68
7.1.3	Postura ante los conflictos (Normativo)	69
7.2	Confianza.....	70
7.2.1	Credibilidad.....	70
7.2.2	Benevolencia.....	71
7.3	Reputación	71
7.3.1	Creación de valor por parte de los socios	71
7.3.2	Capacidad directiva y posición de los socios.....	72
7.3.3	Responsabilidad social e innovación de los socios.....	72
7.4	Valores culturales	73
7.4.1	Auto engrandecimiento vs Auto trascendencia.....	73
7.4.2	Apertura al cambio vs Conservación	73
8	CONCLUSIONES	74
9	RECOMENDACIONES	77
10	REFERENCIAS.....	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Tipologías de las relaciones inter-organizacionales	22
Tabla 2	Perspectivas de análisis de las relaciones inter-organizacionales	24
Tabla 3	Factores asociados a los beneficios en relaciones inter-organizacionales	29
Tabla 4	Descripción consorcio 1	43
Tabla 5	Descripción consorcio 2	43
Tabla 6	Descripción consorcio 3	44
Tabla 7	Descripción guion de entrevista	49
Tabla 8	Sustitución de nombres de los participantes	54
Tabla 9	Descripción categorías teóricas para codificación	56
Tabla 10	Códigos sintetizados-Compromiso	62
Tabla 11	Códigos sintetizados-Confianza	63
Tabla 12	Códigos sintetizados-Reputación	63
Tabla 13	Códigos sintetizados-Valores culturales	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diseño de estudios de caso	38
Figura 2	Diseño de estudio de caso utilizado para la investigación.....	39
Figura 3	Códigos in vivo-Consorcio 1	54
Figura 4	Códigos in vivo-Consorcio 2	55
Figura 5	Códigos in vivo-Consorcio 3	55
Figura 6	Categorías teóricas para codificación	58
Figura 7	Códigos construidos- consorcio 1	60
Figura 8	Códigos construidos- consorcio 2.....	60
Figura 9	Códigos construidos- consorcio 3.....	61
Figura 10	Esquema de codificación axial.....	65

GLOSARIO

Agente de mercado: integrante o participante de un mercado, bien sea como comprador o vendedor, cuenta con una racionalidad, que se ve limitada por la información y por la subjetividad. Su papel es fundamental, puesto que sus decisiones de compra o de venta constituyen la forma en que se equilibra un mercado (Krugman, Graddy, & Wells, 2015).

Capital social: Integración de los recursos arraigados, que subyacen de los vínculos de intercambio, que las organizaciones acumulan a lo largo del tiempo (Sánchez de Pablo, 2009).

Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIIU: clasificación internacional de referencia de las actividades productivas. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que puedan utilizarse para la recopilación y presentación de informes estadísticos de acuerdo con esas actividades (DANE, 2012, pág. 7).

Codificación: método analítico para procesar información, a través de división, clasificación e integración para construir una explicación o una teoría (Strauss & Corbin, 2002).

Colusión: acuerdo entre las organizaciones que hacen parte de un mercado, encaminado a determinar cantidades de producción, oferta y precio de venta de un determinado bien o servicio (Mankiw, 2012).

Competencia: situación en la que las organizaciones que conforman un mercado son rivales y en consecuencia buscan continuamente lograr beneficios y ventajas sobre las demás organizaciones (Krugman, Graddy, & Wells, 2015).

Competitividad: término que puede ser utilizado en tres ámbitos: País, sector y organización, en cuanto a lo macroeconómico es la capacidad de una economía para obtener beneficios a nivel de un país o región. De cara a las organizaciones constituye la capacidad para generar resultados óptimos, frente a sus demás competidores (Burbano, González, & Moreno, 2011).

Costos de Transacción: corresponden a costos originados con ocasión de la transferencia de un bien o un servicio en un mercado (Williamson, 1981).

Departamento Nacional de Estadística DANE: entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Perteneciente a la Rama Ejecutiva del Estado Colombiano (DANE, 2011, pág. 1).

Desempeño: corresponde a un constructo multidimensional, que denota el nivel de cumplimiento de los objetivos, por parte de un sector, una organización o un individuo. El desempeño es capaz de generar efectos tangibles e intangibles; del mismo modo, esta correlacionado con réditos financieros, eficiencia operativa, relación con los grupos de interés y capacidad para competir (Camisón & Cruz, 2008).

Dimensión: se dice que la dimensión es la forma como se pueden ver las cosas, o el punto de vista como se presenta un determinado fenómeno en un contexto determinado (Orjuela, Páez, & Rojas, 2008, pág. 91).

Dirección estratégica: se asocia a los términos: planificación, influencia, patrón, posición, pauta y táctica (Mintzberg , Ahlstrand , & Lampel, 1999) y corresponde al diseño y puesta en marcha de una variedad de actividades, asociadas a una postura o conducta exclusiva y diferenciada, la cual genera valor a una organización en el escenario competitivo (Porter M. , 1996).

Economía industrial: se define como el análisis del comportamiento de las fuerzas del mercado, así como la conducta de sus agentes y las consecuencias de dicha conducta (Jaén, 2013).

Eficiencia: atributo de un individuo o una organización, caracterizado por aprovechar y obtener el máximo beneficio de los recursos escasos (Mankiw, 2012).

Estado Psicológico: condición o circunstancia mental de un individuo, que mediante un proceso de causalidad, conlleva a la manifestación de conductas, pensamientos o actos lingüísticos (Pérez, 2014).

Estrategia: corresponde a la aplicación intencional de un grupo de diversas actividades que en conjunto producen resultados con un alto contenido de valor (Porter M. , 1996).

Globalización: fenómeno mundial de tipo histórico, que enmarca a la sociedad como un espacio participativo y común en el cual las fronteras desaparecen y los mercados de las diferentes zonas del planeta tienden a unificarse. La globalización se ha caracterizado por la intensificación de los procesos de producción, la movilización del capital y la interacción de las personas a través de medios tecnológicos, pese a las distancias geográficas (Cruz, 1999).

Jurisprudencia: corresponde a la normatividad que se deriva de fallos de jueces o de tribunales en conjunto, es decir un acervo de pronunciamientos frente a un caso concreto, en observancia del principio de uniformidad del derecho (Schiele, 2008).

Mercado: contexto o situación que está conformada por compradores y vendedores de un bien o un servicio. El mercado la capacidad de asignar sus recursos y de autorregularse, a partir de las decisiones que toman los compradores y vendedores (Mankiw, 2012).

Metodología: forma en que se visualiza, estudia y analizar la realidad social (Strauss & Corbin, 2002).

Métodos: grupo de herramientas y procedimientos para recolección y análisis de datos e información (Strauss & Corbin, 2002).

Organización: término que se utiliza ampliamente. En algunos casos, alude a un comportamiento, en otros casos hace referencia a sistemas de estructuras sociales y culturales. Adicionalmente, puede denotar un ente compuesto por un grupo de personas, dotado de una estructura formal o informal, con un objetivo común, bien sea de índole económico o de orden social (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Recurso: son los elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos (Blázquez & Mondino, 2012, pág. 4).

Relación Inter-Organizacional: Son relaciones intencionadas entre organizaciones de cualquier tamaño, orientadas en algunos casos al intercambio de recursos (Das & Teng, 2000); mientras que en otros, a llevar a cabo actividades o proyectos conjuntamente para obtener eficiencia y lograr los objetivos trazados (Colombo, 2003). En este contexto, las organizaciones

mantienen su independencia a lo largo de la relación y los beneficios son compartidos (Cobo & Hervé, 2008; Grant & Baden-Fuller, 2004; Gulati, 1998).

Sinergia: la cohesión entre un grupo de factores o fuerzas de un sistema, que genera resultados superiores, a los resultados obtenidos de forma individual (Ansoff, 1997).

Sostenibilidad: concepto de tipo económico que se fundamenta en la idea de que el desempeño de una organización y sus resultados, están influenciados por sus réditos en el ámbito social, económico y ambiental, con el fin de lograr supervivencia y desarrollo en un horizonte de largo plazo (Keller, 2012).

Tendencia: manifestación que emerge del entorno o el espacio social, caracterizada por pronosticar cambios masivos en el contexto cultural, tecnológico, de consumo y comportamental de los individuos; así, una tendencia se constituye como un indicador, a través del cual se puede visualizar y analizar un entorno social y su prospectiva (López, The intelligence of the trends: definiendo el campo metodológico para el estudio de las tendencias sociales y de consumo: Un estudio comparado Brasil-España, 2016).

RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito, validar los factores la relación inter-organizacional que se encuentran asociados a los beneficios obtenidos en el nivel organizacional en tres consorcios del sector de la construcción en Colombia, para ello se desarrolló un estudio tipo cualitativo con alcance descriptivo, en el cual se utilizó el recurso del estudio de caso integrado con tres unidades de análisis. Para la recolección de la información se empleó una entrevista estructurada, la cual fue respondida por los representantes de las organizaciones que conformaban los tres consorcios. El análisis de la información fue realizado mediante un proceso de codificación abierta y codificación axial. Los resultados muestran que desde el análisis de los factores: compromiso, confianza, reputación y valores culturales, se puede describir los beneficios en los consorcios analizados. Estos beneficios, se perciben, desde el ámbito individual para las organizaciones consorciadas.

Palabras clave: Relación inter-organizacional, factor, beneficio, consorcio, compromiso, confianza, reputación, valores culturales.

ABSTRACT

The purpose of this research was to describe various factors of the inter-organizational relationship and their incidence on perceived profits in three consortia part of the construction sector in Colombia. To this end, a qualitative study was conducted with a descriptive scope using an integrated case study approach with three units of analysis. The information was gathered by way of a structured interview with the representatives of the organizations part of the three analyzed consortia. The information was analyzed and processed using open and axial coding. The outcome shows that from the analysis of the factors: commitment, trust, reputation and cultural values, the profits can be described in the analyzed consortia. Which in turn entails benefits, from the context of the relationship and at the individual level for the consortium organizations.

Key words: Inter-organizational relations, factor, profit, consortium, commitment, trust, reputation, cultural values.

1 INTRODUCCIÓN

Una de las tendencias más importantes de los últimos tiempos ha sido el incremento de relaciones colaborativas entre organizaciones (Esguerra, 2017; Grant & Baden-Fuller, 2004; Zamir, Sahar, & Zafar, 2014). El uso de la cooperación como fuente de beneficios para las organizaciones, ha cobrado relevancia (Jiménez & Sánchez de Pablo, 2007; Peñaloza & Torres, 2007), entre otros, porque la capacidad competitiva de hoy no está sujeta exclusivamente al desempeño interno, sino a la habilidad para establecer relaciones con sus pares (Urza, 1999); esto, en palabras de Arranz y Fernández (1999) ha generado una estructura de múltiples formas de cooperación, las cuales por su adaptabilidad al entorno son la forma organizacional del futuro.

En este sentido, Scott (2005) plantea que las organizaciones están incorporando cambios en sus estrategias, en sus estructuras, en sus componentes y en la forma en que son concebidas. Así mismo, Muñoz y Montoro (2007) argumentan que *“La diversidad del fenómeno cooperativo y sus especiales características ha desafiado la habilidad de numerosos autores para encontrar una teoría explicativa del mismo”* (pág. 144). A su vez, los beneficios generados por las relaciones inter-organizacionales, tales como el acceso a nuevos mercados, el fortalecimiento de la capacidad, la transmisión del conocimiento y la creación de valor para la organización, también han suscitado interés académico (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016; Zamir, Sahar, & Zafar, 2014). De esta manera, la presente investigación, busca validar los factores la relación interorganizacional que se encuentran asociados a los beneficios obtenidos en el nivel organizacional en tres consorcios del sector de la construcción en Colombia.

El presente documento contiene cuatro partes. La primera parte comprende la fundamentación teórica de las relaciones inter-organizacionales, que contiene la definición, sus tipologías, sus perspectivas de análisis, sus beneficios y las desventajas de las relaciones inter-organizacionales. La segunda parte corresponde al problema de investigación y su justificación. La tercera parte contiene los objetivos, -tanto generales como específicos-. En cuarto lugar, se presenta la metodología, que abarca el posicionamiento epistemológico; el enfoque de la investigación; el alcance de la investigación; la estrategia de investigación; la unidad de análisis, los mecanismos de recolección de información y el procedimiento. Finalmente, la quinta parte recoge los resultados de la investigación, junto con las conclusiones y recomendaciones.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se expone el marco teórico de la presente investigación, el cual permitió conocer las definiciones existentes que son relevantes en para el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Seguidamente se abordara la definición de relación interorganizacional, sus tipologías, sus perspectivas de análisis, sus beneficios con sus factores asociados y finalmente se abordan sus desventajas de hacer parte de una red interorganizacional.

Para efectos del presente documento se utiliza esencialmente el término relación interorganizacional (que en adelante se abreviara como RIO); no obstante, a lo largo del mismo se emplean como sinónimos, las expresiones: acuerdo de cooperación, acuerdo de colaboración, alianza estratégica, asociación, cooperación interorganizacional, red de cooperación, red interorganizacional y proceso de cooperación, para hacer referencia al vínculo de dos o más organizaciones en un contexto de cooperación. De igual manera, en la revisión de la literatura se esbozan indistintamente los vocablos aliado, miembro, par y socio, para hacer referencia a una organización participe en un contexto de cooperación (Child, Faulkner, & Tallman, 2005; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2007; Martínez, 2001; Muñoz & Montoro, 2007; Peñaloza & Torres, 2007; Rojas, Rincón, & Mesa, 2014; Sánchez de Pablo, 2009).

2.1 Relación inter-organizacional (RIO)

Adicionalmente, la noción de cooperación inter-organizacional es muy vasta (Grueso & Antón, 2015), de allí que se defiende que no hay una única teoría que tenga la capacidad de definir y explicar las RIO de forma integral (Muñoz & Montoro, 2007). Al respecto, Peñaloza y Torres (2007) que se utilizan indistintamente diversos conceptos en torno a las RIO, razón por la que las definiciones que delimitan el tema no son homogéneas.

Según Colombo (2003) las RIO son un mecanismo de coordinación entre organizaciones, orientado a llevar a cabo actividades o iniciativas de forma conjunta. Peña y Aranguren, (2002) señalan, que son una herramienta para aprovechar las sinergias de distintas organizaciones que deciden ser socias, para reducir los costos de transacción. En este sentido, Lajara (2000) plantea

que las RIO son pactos estructurados y no jerarquizados entre organizaciones, cuya utilidad radica en utilizar la cooperación para administrar los costos de transacción de tal forma que se logre minimizarlos. Complementariamente Sánchez de Pablo (2009) señala que una RIO es un convenio o contrato premeditado a mediano o largo plazo suscrito por organizaciones, con el fin de aminorar costos de transacción y producción.

De acuerdo con Lane y Lubatkin (1998), las RIO son una asociación suscrita entre organizaciones, en virtud de la cual interactúan y se fortalecen, con el fin de obtener beneficios, explotando las posibilidades que brinda el entorno, habida cuenta de que de forma individual resulta complejo incrementar la capacidad y el conocimiento necesario para un desempeño eficaz. García (1996) por su parte define las RIO como herramientas enfocadas a administrar las relaciones externas de una organización en el marco de su desempeño, lo cual a su vez le permite mitigar las amenazas del entorno. De igual manera, Guerras y Montoro (2008) proponen que las RIO suponen un vínculo entre organizaciones, encaminado a adelantar una tarea de forma asociativa, de forma tan coordinada que permita establecer una clara y equitativa división del trabajo.

Una RIO es un contrato dinámico, de mediano o largo plazo, que implica compartir, intercambiar o desarrollar nuevos recursos, capacidades y conocimiento. Se plantea en primer lugar que las organizaciones conserven su independencia jurídica tanto al inicio como al final del vínculo, y en segundo lugar, que durante la RIO el control sobre actividades y beneficios sea compartido (Cobo & Hervé, 2008; Grant & Baden-Fuller, 2004; Gulati, 1998; Torello, 1998). Para Das y Teng (2000) las RIO son vínculos deliberados entre organizaciones de cualquier tamaño, encaminados a intercambiar recursos indispensables o complementarios, es decir, que no se comparten recursos triviales o comunes entre los aliados. Por su parte Douard y Heitz (2003) sostienen que una RIO es un acuerdo encaminado a generar y compartir valor, lo cual va más allá de un simple intercambio.

Las anteriores definiciones tienen en común que reconocen en las RIO la capacidad para coordinar actividades, aprovechar sinergias, obtener beneficios y en definitiva, crear valor para todos los participantes.

2.2 Tipologías de las relaciones inter-organizacionales (RIO)

Las investigaciones sobre RIO presentan variadas tipologías y clasificaciones de asociaciones; no obstante, no hay pronunciamientos referentes a que alguna clasificación tenga mayor calidad que otra (Peña & Aranguren, 2002; Sánchez de Pablo, 2007). Al respecto, Torello (1998) argumenta que algunas clasificaciones están orientadas a la complementariedad, en tanto que en otras se aprecia una posición restrictiva. A continuación, se hace una revisión de la literatura, referente a clasificación de las RIO, sus resultados se consolidan en la tabla 1.

De acuerdo con Torello (1998), la clasificación de procesos de cooperación debe darse en función de la complementariedad de los mismos. La clasificación propuesta comprende cuatro tipologías: La primera es la formación de nuevos entes jurídicos, los cuales buscan integrar recursos comunes para poner en marcha actividades de producción. En segundo lugar, se encuentran los acuerdos de distribución y venta, cuya ventaja esencial consiste en que facilitan el acceso al mercado. En tercer lugar, están los acuerdos de intercambio recursos, que permiten que organizaciones con similitud en tamaño puedan adelantar proyectos conjuntos. En cuarto lugar, aparece la subcontratación, que precisa un vínculo entre grandes y pequeñas organizaciones para el suministro de bienes o servicios.

Las RIO pueden clasificarse también según “*motivos, naturaleza o tipo de socio y estructura de la alianza*” (Peña & Aranguren, pág. 69); así, la clasificación según los motivos tiene lugar en función de la teoría de los costos de transacción; motivaciones estratégicas y teorías de aprendizaje. En cuanto a la clasificación basada en la naturaleza y tipología de socio, se precisa la cooperación vertical; cooperación horizontal competitiva y cooperación horizontal cooperativa. Finalmente, la clasificación según la estructura del acuerdo comprende “acuerdos contractuales o de mercado”; “proyectos conjuntos” y de “participación accionaria” (pág. 71).

Sánchez de Pablo (2007) Propone una clasificación de las RIO desde su estructura organizativa. El autor tipifica los acuerdos como “acuerdos de capital” y “acuerdos contractuales” (pág. 1). Los acuerdos de capital, suponen la inclusión del capital social de las organizaciones socias. Dentro de este tipo de acuerdos se encuentran los *Joint Venture* y la “Participación Accionarial Minoritaria” (pág. 5). Por su parte los acuerdos contractuales suponen la vinculación mediante contratos, que se caracterizan por la rapidez en la suscripción de la asociación y su

flexibilidad, además precisan pequeñas inversiones. Dentro de esta categoría se encuentran los acuerdos verticales y horizontales, que a su vez incluyen las asociaciones, los consorcios y las franquicias.

Una posterior clasificación de las RIO establecida por Sánchez de Pablo (2009) incluye tres tipologías: En función de su estructura organizativa; según su objetivo y con base en el área en que la se desempeñen. Ésta distribución es de amplio uso en trabajos de investigación. La primera tipología de clasificación, se fundamenta en la estructura organizativa de la RIO, tiene arraigo en la teoría de los costos de transacción e incluye “acuerdos de capital” y “*acuerdos contractuales*”. Por su parte, las asociaciones agrupadas según su objetivo, contienen “*acuerdos exploradores*” y “*acuerdos explotadores*”. En tercer lugar, la clasificación según el área en que se desempeñe la RIO, contiene los “*acuerdos comerciales*”, “acuerdos de producción” y “*acuerdos de tecnología*” (pág. 200).

García (1993) por su parte, desarrolló una clasificación basada en la “*estructura contractual en la que se materializa el acuerdo de cooperación*”. De esta manera, esboza una clasificación con tres componentes: Inicialmente, están los “*acuerdos de Intercambio*”, cuya finalidad es realizar intercambios de bienes o servicios a largo plazo. Seguidamente se encuentran las “*participaciones Accionarias Minoritarias*”, que suponen intercambios accionarios de nivel menor y representación en los estamentos gubernativos de las organizaciones. En tercer lugar, se ubican las Coaliciones, al interior de las mismas aparecen los *Consorcios*, *Joint Ventures* y “*Acuerdos Interorganizacionales*” (pág. 14).

Tabla 1 Tipologías de las relaciones inter-organizacionales

Objeto de estudio	Autores	Enfoque	Clasificación propuesta
Clasificación de las relaciones inter-organizacionales (RIO)	García (1993)	Estructura contractual	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de Intercambio • Participaciones Accionariales Minoritarias • Coaliciones <ul style="list-style-type: none"> • Consorcios • Joint Ventures • Acuerdos Interorganizacionales
	Peña y Aranguren (2002)	Múltiples criterios	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos <ul style="list-style-type: none"> • Costos de transacción • Motivaciones estratégicas • Teorías organizacionales • Naturaleza o tipo de socio <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación vertical • Cooperación horizontal competitiva • Cooperación horizontal cooperativa • Estructura de la alianza <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos contractuales o de mercado • Proyectos conjuntos • Participación accionaria
	Sánchez de Pablo (2007)	Estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de Capital <ul style="list-style-type: none"> • Joint Ventures • Participación Accionarial Minoritaria • Acuerdos Contractuales <ul style="list-style-type: none"> • Verticales y horizontales <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones • Consorcios • Franquicias
	Sánchez de Pablo (2009)	Múltiples criterios	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de Capital • Acuerdos Contractuales • Según objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos exploradores • Acuerdos explotadores • Según el área en que se lleve a cabo la RIO <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos comerciales • Acuerdos de producción • Acuerdos de tecnología

Fuente: elaboración propia

Tabla 1 (Continuación)

Objeto de estudio	Autores	Enfoque	Clasificación propuesta
Clasificación de las relaciones inter-organizacionales (RIO)	Torello (1998)	Complemento	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de nuevos entes jurídicos • Acuerdos de distribución y venta • Acuerdos de intercambio recursos • Subcontratación

Fuente: elaboración propia

2.3 Perspectivas de análisis de las relaciones inter-organizacionales (RIO)

Los análisis hechos desde la academia frente a las RIO, pueden ser clasificados teniendo en cuenta tres perspectivas: la económica, la teoría de la organización y la estrategia (Martínez, 2001; Muñoz & Montoro, 2007; Ojeda, 2009; Peñaloza & Torres, 2007). A continuación, se abordará cada una de las perspectivas mencionadas.

La perspectiva económica, considera que las relaciones entre organizaciones, son “*un método alternativo al mercado y a la organización para asignar los recursos en una economía*” (Montoro, 2005, pág. 39). Para Urra (1999) la dinámica de una RIO en un mercado, puede generar cambios en la forma de competir. Así, las RIO generan lazos que disminuyen la rivalidad entre competidores; además, previenen las posturas dominantes al interior del mercado (Muñoz & Montoro, 2007); de igual manera, Child, Faulkner, y Tallman (2005) señalan que el ingreso a un mercado como participante, solo es posible a través de un socio. Siguiendo a Arranz y Fernández, (1999) y a Saez y Cabanelas (1997) las RIO son una concertación voluntaria y recíproca entre organizaciones, a corto, mediano o largo plazo, en aras de pactar condiciones de interacción en un mercado, bien sea para alcanzar economías de escala; disminuir los costos de transacción; intercambiar bienes y servicios; mitigar el riesgo u obtener mayor poder al interior del mismo.

Desde la teoría de la organización, las RIO se asocian con la tendencia actual a disipar los límites entre organizaciones, así como promover la flexibilidad y fácil adaptación de las mismas al entorno (Arranz & Fernandez, 1999). De acuerdo con García (1993) este contexto constituye el punto de partida para analizar la interacción y los lazos que establecen las organizaciones con

sus pares. De igual manera, Martínez (2001) expone que no es suficiente contar con recursos y capacidad propia, toda vez que es fundamental la interacción y los intercambios a través de la cooperación. Desde este enfoque las relaciones colaborativas entre organizaciones constituyen una herramienta de aprendizaje y transmisión del conocimiento (Herzog, 2001).

De cara a la perspectiva estratégica, Child *et al* (2005) y Muñoz y Montoro (2007) argumentan que la cooperación es una herramienta que debe hacer parte de la estrategia corporativa de cualquier organización, puesto que permite vencer los obstáculos que afrontan estos entes. Al respecto, Rojas, Rincón y Mesa (2014) exponen que las RIO son un medio vinculante, a través del cual las organizaciones pueden invertir, aprovechar las oportunidades e incrementar su producción para atender la demanda de mercados en crecimiento. En consecuencia, las RIO suponen una determinación estratégica de dos o más organizaciones, encaminada a coordinar ciertas actividades; intercambiar recursos y fortalecer su capacidad para alcanzar un objetivo (García, 1994; Muñoz & Montoro, 2007). En la tabla 2, se presentan generalidades de las perspectivas mencionadas.

Tabla 2 Perspectivas de análisis de las relaciones inter-organizacionales

Perspectiva	Objetivo de la Cooperación	Autores
Económica	Competir o interactuar en un mercado de forma pactada, para alcanzar economías de escala; reducir costos de transacción; mitigar riesgos del mercado e intercambiar bienes o servicios.	Arranz y Fernández (1999); Child, Faulkner, y Tallman (2005); Montoro (2005); Muñoz y Montoro (2007); Saez y Cabanelas (1997); Urra (1999)
Teoría de la Organización	Interactuar y obtener beneficios, que de forma individual no sería fácil de obtener. Se precisa una clara, coordinada y equitativa división del trabajo. Administrar las relaciones externas de la organización.	Arranz y Fernández (1999); García (1993); Herzog (2001); Martínez (2001)
Estratégica	Poner en práctica la estrategia de la organización; aprovechar oportunidades del mercado; optimizar la posición competitiva; intercambiar o desarrollar nuevos recursos, capacidades y conocimiento.	Child, Faulkner, y Tallman (2005); García (1994); Muñoz y Montoro (2007); Rojas, Rincón, y Mesa (2014)

Fuente: elaboración propia.

Frente a las perspectivas económica, estratégica y teoría de la organización, García (1996) señala que han otorgado instrumentos para que se continúe investigando en torno a las RIO; del mismo modo, García (1993) encuentra particularidades comunes en las perspectivas revisadas, entre las que se encuentran: No subordinación durante todo el vínculo; disminución de los límites de las organizaciones vinculadas; interdependencia entre los socios; pérdida de algún nivel de autonomía y búsqueda del logro de una meta.

2.4 Beneficios organizacionales de las relaciones inter-organizacionales (RIO)

Siguiendo a Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku (2013) y Child *et al.* (2005), la participación una RIO, comporta beneficios tanto a nivel del acuerdo, como a nivel de las organizaciones que los componen. Si el acuerdo presenta resultados positivos y evoluciona en cumplimiento de los objetivos pactados, los beneficios en el contexto del acuerdo, se traducirán en beneficios a nivel organizacional (Douard & Heitz, 2003; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2007). Lo anterior, está relacionado con el argumento de Lewicki y Benedict (1996) y Simatupang y Sridharan (2005) en cuanto a que el uso de la cooperación es utilizado en la actualidad como mecanismo fundamental para que las organizaciones obtengan ventajas desde diversos ámbitos.

Porter y Fuller (1986) plantean que las RIO, generan beneficios económicos a las organizaciones, debido a que permiten mitigar el riesgo, puesto que se comparten recursos e inversiones con aliados; en consecuencia, muchas organizaciones buscan establecer RIO para mitigar el riesgo que representan las inversiones (Lewicki & Benedict, 1996; Simatupang & Sridharan, 2005). Siguiendo a Porter (1982), una de las estrategias genéricas para obtener ventaja competitiva, corresponde al liderazgo en costos, cuya esencia es expuesta por Jiménez y Sánchez de Pablo (2008) a través del planteamiento en torno a que los acuerdos cooperativos son útiles para lograr diversos objetivos, dadas unas necesidades tales como: apoyo de financiación; suministro de factores de producción; obtención de poder de negociación en los mercados y diseño de políticas comerciales conjuntas.

De acuerdo con Child *et al.* (2005), la cooperación permite mantener la estructura de una industria y la posición de una organización. Adicionalmente, la sinergia derivada de este tipo de acuerdos, facilita la obtención de recursos a organizaciones que sufren escases de los mismos.

Incluso, la cooperación utilizada de forma defensiva por pequeños competidores permite mitigar las amenazas de competidores dominantes. Para lo que se explica porque ante los presupuestos limitados de las organizaciones, que en ocasiones mitigan su autonomía para poner en marcha estrategias exitosas de forma individual, la mejor alternativa es llevar a cabo estrategias de forma conjunta.

Hay cierto consenso en cuanto al hecho de que las RIO responden a una estrategia común que posibilita la resolución de inconvenientes de las organizaciones de forma conjunta (Grueso, Gomez, & Garay, 2009). En este sentido, hay un acuerdo acerca de la importancia de la cooperación como mecanismo para hacer frente, a los retos que trae el entorno económico actual (Deeds & Hill, 1996). Adicionalmente, las RIO permiten mejorar la posición competitiva de las organizaciones, dado que se han convertido en la forma de competir globalmente de forma eficiente y garantizar la rentabilidad de la organización a lo largo del tiempo (Briones, Laborda, & Lopez, 2007; Chaturvedi & Gaur, 2009; Rojas, Rincón, & Mesa, 2014).

La organización es un ente social, que no está aislado en el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, como fruto de la participación en una RIO, los beneficios a nivel organizacional están vinculados con el incremento del capital relacional, cuya definición alude al valor y la solides de los vínculos que tiene una organización con entes externos a la misma, igualmente, es considerado un activo intangible (Jiménez & Sánchez de Pablo, 2010). De igual manera, Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku (2013); Child *et al.* (2005) y Lane y Lubatkin, (1998) plantean que a través de las RIO, las organizaciones ganan experiencia, a través de la experiencia de su aliado y logran una eficaz forma de aprendizaje y transmisión del conocimiento. Lo cual es fundamental, si se tiene en cuenta que para una organización la experiencia y el conocimiento son fructíferos y adicionalmente resulta complejo incrementarlo de forma individual (Chaturvedi & Gaur, 2009; Escribá, 2002; Martín & Martínez, 2004; Mora & Montoro, 2009; Muñoz, 2009).

Para Das y Teng (2000); Koza y Lewin (1998); Grant y Baden-Fuller (2004) y Vilana y Rodríguez (2010) las organizaciones establecen acuerdos de cooperación, motivadas no solo por la generación de beneficios económicos, sino para unir las fortalezas; fomentar la eficiencia; mantener la estabilidad; mitigar los conflictos; explorar nuevas oportunidades; construir nuevas capacidades y mejorar la tecnología. Por lo anterior, Douard y Heitz (2003) Jarillo (1988); Molina y Vásquez (2008) y Rojas, Rincón, y Mesa (2014) sostienen que las prácticas de

cooperación son una alternativa más eficiente que la competencia, con un alcance superior al intercambio básico entre organizaciones, cuya utilidad a nivel organizacional es esencial en el camino de crecer, crear valor y hacer más productiva una organización.

2.4.1 Factores predictores de beneficios en relaciones inter-organizacionales (RIO)

Los beneficios a nivel organizacional, fruto de la participación en una RIO, están asociados a aspectos o elementos que fomentan las condiciones para la generación de dichos beneficios. Para efectos de esta investigación, se denominó factores a tales aspectos. Una de las razones para llamarles factores, corresponde a que se encontró evidencia en la literatura sobre cooperación inter-organizational, en la que se les denomina de la misma manera (Blomqvist, 2002; Chaturvedi & Gaur, 2009; Ganesan & Hess, 1997; Guerras & Montoro, 2008; Guerras, Mora, & Montoro, 2010; Hunt, Lambe, & Wittmann, 2002; Jennings, Christodouloy, Artz, & Gillin, 2000; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2010; Molina & Vásquez, 2008; Mora & Montoro, 2009; Muñoz, 2009; Sánchez de Pablo, 2009; Vilana & Rodríguez, 2010). Otra razón para el uso del término factor, corresponde a que la Real Academia Española (2014), lo define como un elemento que actúa en conjunto con otros como antecedente de determinado resultado.

Ahora bien, según Das & Teng (2000); Blomqvist (2002); Clarke (2006); Grant & Baden-Fuller (2004); Hunt, Lambe y Wittmann (2002); López (2001); y Vilana & Rodríguez (2010) el compromiso y una equitativa integración de los recursos corresponden a factores asociados a la obtención de beneficios económicos para las organizaciones aliadas, debido a que estos factores producen interdependencia, voluntad conjunta y visión compartida, lo cual es útil en la toma de decisiones que favorecen tanto el acuerdo como las organizaciones aliadas (Blomqvist, 2002; Guerras & Montoro, 2008). Adicionalmente, la reputación es otro factor que genera eficiencia en la cooperación y a nivel organizacional, puesto los socios cuentan con un contexto previo que permite conocer y analizar las características de la organización aliada, lo que favorece la rapidez en los intercambios de recursos tangibles e intangibles, constituyendo incremento en los rendimientos de la organización (Montes, 2002; Mora, 2002).

Igualmente, la reputación, está asociada a los beneficios que conlleva una RIO a nivel organizacional, de cara al incremento de su capital relacional. Lo anterior, debido a que la

reputación otorga cierta garantía sobre la conducta de los socios; reduce la incertidumbre; facilita la interacción en las etapas iniciales del acuerdo, y promueve la integración entre los socios, lo que a su vez fomenta futuras alianzas; adicionalmente, otorga un reconocimiento a las organizaciones participes en la relación (Adobor, 2005; Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016; García, 1996; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2010; Mora, 2002; Mora & Montoro, 2009; Muñoz & Montoro, 2007; Muñoz, 2009; Sánchez de Pablo, 2009).

Otro de los factores asociados con la obtención de beneficios a nivel organizacional es el compromiso (Arenas & García, 2006; Chaturvedi & Gaur, 2009; Ganesan & Hess, 1997; Hunt, Lambe, & Wittmann, 2002; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2010; Mandell & Keast, 2008; Molina & Vásquez, 2008), debido a que promueve la construcción de confianza, la cual a su vez es transmitida a los grupos de interés y favorece a las organizaciones participes en el acuerdo (Adobor, 2005; Arenas & García, 2006; Chaturvedi & Gaur, 2009; Escribá, 2002; Ganesan & Hess, 1997; Guerras, Mora, & Montoro, 2010; Hunt, Lambe, & Wittmann, 2002; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2010; Jennings, Christodouloy, Artz, & Gillin, 2000; Mandell & Keast, 2008; Molina & Vásquez, 2008; Mora & Montoro, 2009; Muñoz, 2009; Rojas, Rincón, & Mesa, 2014; Sánchez de Pablo, 2009).

Del mismo modo, las experiencias previas brindan pautas conductuales a los aliados, que comportan reducción de controversias en la RIO, y dotan de herramientas y fortaleza a las organizaciones que hacen parte del acuerdo, para administrar sus relaciones con otras organizaciones, del entorno (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016; Martín & Martínez, 2004; Mora & Montoro, 2009). En cuanto a los valores culturales, la similitud entre los aliados, sus expectativas y creencias forman un camino para afianzar lazos y desarrollar confianza a nivel de la RIO, mientras que en el nivel organizacional se fortalece la identidad y promueve su cohesión interna (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016; Guerras & Montoro, 2008; Grueso & Antón, 2015; Vilana & Rodríguez, 2010).

Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku (2013), proponen la confianza y el compromiso y las experiencias previas como factores asociados al aprendizaje y la transmisión del conocimiento a nivel organizacional, con ocasión de una RIO. Al respecto, Arenas y García (2007); Fernández (2005); Hunt, Lambe, y Wittmann (2002); Mandell y Keast (2008) y Vilana y Rodríguez (2010) argumentan que el factor asociado al aprendizaje y transmisión del

conocimiento a nivel organizacional, es la semejanza en los valores culturales de los aliados, toda vez que la similitud en este aspecto, genera cohesión y complementariedad. Por su parte, Arenas y García (2006); Guerras y Montoro (2008); Montes (2002); Mandell y Keast (2008) señalan que la transmisión del conocimiento es producto de la comunicación, debido a que ésta es capaz de vincular y generar cohesión en las prácticas de las organizaciones aliadas.

La revisión de literatura, trajo como resultado la identificación de una serie de factores de las RIO asociados con la obtención de beneficios a nivel organizacional. Tales factores corresponden al compromiso, la comunicación, la confianza, las experiencias previas, la integración de recursos, la reputación y los valores culturales. Dichos factores son recogidos a través de la tabla 3, la cual incluye los autores que hacen la propuesta.

Tabla 3 Factores asociados a los beneficios en relaciones inter-organizacionales

Objeto de estudio	Factor	Autores
Factores de la RIO asociados con la obtención de beneficios a nivel organizacional	Compromiso	Ganesan y Hess (1997); Hunt, Lambe, y Wittmann (2002); Blomqvist (2002); Grant y Baden-Fuller (2004); Arenas y García (2006); Clarke (2006); Mandell & Keast (2008); Molina y Vásquez (2008); López (2001); Chaturvedi y Gaur (2009); Jiménez y Sánchez de Pablo (2010)
	Comunicación	Montes (2002); Arenas y García (2006); Guerras y Montoro (2008); Mandell y Keast (2008)

Fuente: elaboración propia

Tabla 3 (Continuación)

Objeto de estudio	Factor	Autores
Factores de la RIO asociados con la obtención de beneficios a nivel organizacional	Confianza	Ganesan y Hess (1997); Jennings, Christodouloy, Artz, y Gillin, (2000); Hunt, Lambe, y Wittmann (2002); Escribá (2002); Adobor (2005); Arenas y García (2006); Mandell y Keast (2008); Chaturvedi y Gaur (2009); Mora y Montoro (2009); Molina y Vásquez (2008); Muñoz (2009); Sánchez de Pablo (2009); Guerras, Mora, y Montoro (2010); Jiménez y Sánchez de Pablo (2010); Elmi, Giordano, y Cepiku (2013); Rojas, Rincón y Mesa (2014)
	Experiencias previas	Martín y Martínez-(2004); Mora y Montoro (2009); Elmi, Giordano, y Cepiku (2013); Decker, Lütkevitte, Meier, y Mellewig (2016)
	Integración de los recursos	Das y Teng (2000); Hunt, Lambe y Wittmann (2002) Grant y Baden-Fuller (2004)
	Reputación	García (1996); Montes (2002); Mora (2002); Adobor (2005); Muñoz y Montoro (2007); Mora y Montoro (2009); Sánchez de Pablo (2009); Muñoz (2009); Jiménez y Sánchez de Pablo (2010); Decker, Lütkevitte, Meier, y Mellewig (2016)
	Valores culturales	Hunt, Lambe, y Wittmann (2002); Fernández (2005); Arenas y García (2007); Guerras y Montoro (2008); Mandell y Keast (2008); Vilana y Rodríguez (2010); Grueso y Antón (2015); Decker, Lütkevitte, Meier, y Mellewig (2016)

Fuente: elaboración propia

La revisión de literatura anterior, evidenció que los factores de la RIO asociados con la obtención de beneficios a nivel organizacional, que cuentan con mayor consenso académico son el compromiso, la confianza, la reputación y los valores culturales.

2.5 Problemáticas que se presentan en las relaciones inter-organizacionales (RIO)

Pese a la utilidad de la cooperación, se precisa que trae consigo riesgos e inconvenientes (Laguna, Robles, & González, 2008). Si se tiene en cuenta que este tipo de iniciativas estratégicas, deben tener como elemento imprescindible el factor ético (Ojeda, 2009). Ahora bien, inicialmente los socios necesitan integrarse e intercambiar recursos, pero en el transcurso de la RIO, puede disminuir esa necesidad, lo que a su vez conlleva a situaciones de conflicto (García, 1993). En contraste, García (1996) ha advertido que las RIO bien intencionadas, planificadas, equilibradas y satisfactorias, más que generar perjuicios, son apropiadas para minimizar la rivalidad entre los socios. A continuación, se hace una revisión de literatura acerca de las desventajas que presentan las RIO.

Para García (1993), las RIO implican de alguna manera, pérdida de autonomía para los aliados. En este sentido, Jiménez y Sánchez de Pablo (2008) exponen que al conformar una RIO está implícito que los socios deben ceder parcialmente, la autonomía sobre ciertos recursos de la organización; por lo tanto, está latente el riesgo de que se generen comportamientos diferentes al cooperativismo. Sobre el particular, Fernández (2005) argumenta que esto obedece a la incompatibilidad de los socios, por diferencias en sus valores culturales, lo cual afecta la forma de ejercer la dirección, la toma de decisiones y el manejo del tiempo; así, el logro de los objetivos conjuntos, en el marco de una cooperación, precisa inconvenientes frente a los principios y valores de los socios (Sandrea & Boscán, 2010).

Para Gulati (1999) en las RIO existe una limitante, dada por el riesgo moral, toda vez que resulta complejo conocer a fondo y pronosticar las prácticas y el proceder de los socios durante la misma, lo que podría desencadenar en altos costos para las organizaciones, en caso de posiciones oportunistas por parte de los socios. Dado este escenario, Fernández (1991) expone que las RIO implican sinergia y coordinación continua entre los cooperantes, lo que conduce a comprometer tiempo y recursos que podrían ser destinados al quehacer de las organizaciones. En ésta línea, Jiménez & Sánchez de Pablo (2007) plantean que es deber de las organizaciones dedicar tiempo a proyectar y conceptualizar sus expectativas de cara a una potencial RIO, antes de suscribirla.

En cuanto a la proyección hecha por una organización antes de adherirse a una RIO, Fernández (1991) argumenta que pese a planear y diseñar cuidadosamente una alianza e

imprimirle reglas claras y precisas, los cambios del entorno pueden propiciar que las condiciones pactadas inicialmente, cambien y se tornen obsoletas. Igualmente, la búsqueda de organizaciones que se vislumbren como socios potenciales, comporta tomarse el tiempo necesario para la revisión de los valores y el proceder de los líderes de cada potencial aliado (Ojeda, 2009). En consecuencia, Ventura (2009) señala que uno de los inconvenientes fundamentales de una RIO es la inestabilidad. Al respecto, García (1996) argumenta que la inestabilidad es inherente a la cooperación.

La literatura económica ha advertido –especialmente en sus inicios- que la cooperación entre organizaciones, puede traer consigo actividades que resultan nocivas para la libre competencia (García, 1996). Por su parte, Torello (1998) considera que las RIO implican cierto tipo de colusión que reduce las situaciones y atributos propios del libre mercado, lo que genera disminución en la eficiencia del entramado productivo. Otro factor que expone Urra (1999) es que las RIO tienden a aislar a las organizaciones que no hacen parte del acuerdo, en consecuencia, a la hora de desarrollar nuevos negocios el escenario se limita, lo que a su vez afecta la dinámica propia del mercado; sin embargo, no es una generalidad, dado que solo algunas RIO generan perjuicios entre competidores, debido a que contienen restricciones indebidas para los socios o llevan a cabo prácticas que afectan a terceros (Pinkas, 2002).

3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Frente a la constante formación de acuerdos de cooperación interorganizacionales, se ha despertado un creciente interés académico (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016; Molina & Vásquez, 2008; Zamir, Sahar, & Zafar, 2014). Pese a esto y a las sendas investigaciones que han tenido lugar sobre dicha temática, aún es un campo de estudio poco estructurado, cuya fragmentación y dispersión son claras, por lo que se requiere investigación constante, de cara a profundizar y detallar sus diferentes aspectos (Martínez, 2015). De igual manera, las RIO presentan “*lagunas en el conocimiento de su funcionamiento y sus resultados*” (Guerras & Montoro, 2008, pág. 640)

El estudio de los beneficios en relaciones inter-organizacionales RIO, permite entender el comportamiento de las organizaciones que deciden aliarse con sus pares (Arenas & García, 2006). Adicionalmente, el uso de la cooperación, como herramienta generadora de beneficios, es destacable (Esguerra, 2017; Jiménez & Sánchez de Pablo, 2007; Peñaloza & Torres, 2007). Muchas organizaciones están formando acuerdos de cooperación, entre los cuales se destacan los consorcios (Martínez, 2015; Muñoz & Montoro, 2007). En observancia de lo anterior, se propuso llevar a cabo la presente investigación, con el fin de conocer ¿De qué manera los factores de la relación interorganizacional, se encuentran asociados a los beneficios obtenidos en el nivel organizacional, en tres consorcios del sector de la construcción en Colombia?

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 General

Validar los factores la relación interorganizacional que se encuentran asociados a los beneficios obtenidos en el nivel organizacional en tres consorcios del sector de la construcción en Colombia.

4.2 Específicos

- Identificar los factores de la relación interorganizacional en tres consorcios del sector de la construcción en Colombia.
- Identificar los beneficios obtenidos por las empresas que conforman los tres consorcios analizados.

5 METODOLOGIA

En el presente apartado se expone la metodología, que corresponde a las fases y procedimientos utilizados para el desarrollo del presente documento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Ésta, contempla el posicionamiento epistemológico; el enfoque de la investigación; el alcance de la investigación; la estrategia de investigación; la unidad de análisis, los mecanismos de recolección de información y el procedimiento.

5.1 Posicionamiento epistemológico

Hace referencia a la postura que asume un investigador frente a la realidad del objeto de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En consecuencia, es esencial que todo tipo de investigación contenga un principio epistemológico, puesto que hace más entendible el conocimiento y sustenta la metodología utilizada, así como sus alcances, límites y sus resultados (Vargas, De León, Valdez, & Borrayo, 2013). Como se mencionó, el presente trabajo es de tipo cualitativo, con una postura interpretativa, en aras de comprender la dinámica de los factores que asociados a los beneficios en RIO. En el entendido de que la perspectiva interpretativa, *“postula que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 9).

De igual manera, la lógica de la investigación fue de carácter inductivo, dado su vínculo con el enfoque cualitativo. Una de las características de esta lógica, es observar analizar e ir construyendo categorías o patrones para obtener resultados (Creswell, 2007; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Ortiz, 2013). En este sentido, se construyeron códigos en la medida que se fue analizando la información, lo cual corresponde al razonamiento inductivo (García, Gil, & Rodríguez, 1996).

5.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación se llevó a cabo bajo el enfoque cualitativo, habida cuenta de que se pretende obtener un documento con análisis de contexto y riqueza interpretativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Martínez, 2006; Stake, 2007). Si se tiene en cuenta que “*La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones*” (Martínez, 2007, pág. 128).

Esta perspectiva, permitió una aproximación al contexto, a fin de interpretar y comprender de forma holística y desde su realidad los factores asociados a los beneficios a nivel organizacional en RIO (López, 2002; Martínez, 2006; Quintana, 2006). Dado que el estudio de la cooperación entre organizaciones es complejo, la investigación cualitativa permite abordar el tema de forma integral, involucrando todos sus aspectos (Cäker, 2008). Al respecto, Martínez (2006) plantea que la aplicación de la metodología cualitativa, cada vez tiene un mayor auge en el análisis de temáticas propias de la actividad organizacional, puesto que las particularidades de la información obtenida desde este enfoque; se caracteriza por su profundidad, identificación de heterogeneidad y rangos de variación en una determinada unidad de análisis.

Según Babiak (2009) y Muñoz (2009), los estudios de carácter cualitativo, aportan un alto nivel de profundidad, calidad y sensibilidad frente a la temática de las RIO. En este sentido, es necesario utilizar en mayor medida, herramientas como el estudio de caso para el análisis de la cooperación entre organizaciones (Escribá, 2002; Martín & Martínez, 2004; Mora, 2002). Por su parte, García (1996), señala que en el contexto de un acuerdo de cooperación, es fundamental “*el análisis de evidencias empíricas de tipo cualitativo, basadas en estudios en profundidad de casos*” (pág. 16), lo cual es validado por Chaturvedi y Gaur (2009), quienes argumentan que ante la complejidad de los procesos de cooperación y sus variables; deben llevarse a cabo investigaciones, que apliquen el estudio de caso, bien sea de forma individual o sobre pequeños grupos de casos.

5.3 Alcance de la investigación

La presente investigación es de alcance descriptivo, si se tiene en cuenta que un estudio descriptivo busca recoger información sobre diversos aspectos de fenómenos o situaciones particulares, para posteriormente analizar y describir como son y cómo se revelan (Creswell, 2007; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En consecuencia, el alcance del presente estudio, se justifica en que se buscó identificar los factores asociadas a los beneficios en RIO, desde el análisis de tres consorcios del sector de la construcción en Colombia, debido a que como se mencionó en el marco teórico, los consorcios constituyen una de las formas de cooperación entre organizaciones.

Igualmente, los estudios cualitativos de alcance descriptivo analizan fenómenos sin aislarlos de su contexto (Castro, 2010); así mismo, López (2002) propone que el análisis de contenido, con ocasión de una investigación de corte cualitativo, es por lo general de alcance descriptivo, lo cual corresponde a una de las herramientas utilizadas en el procesamiento de la información en el marco de la presente investigación.

5.4 Estrategia de investigación

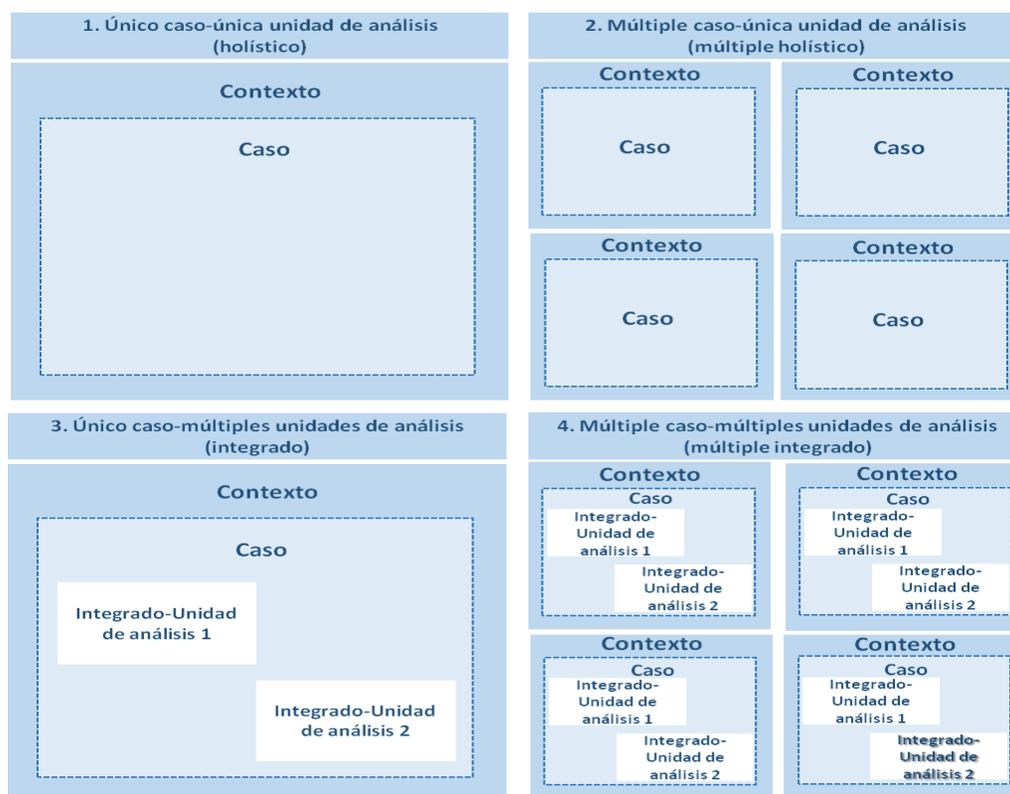
Con ocasión de ésta investigación se empleó el estudio de caso, cuya definición según Yin (2009) corresponde a una estrategia, a través de la cual se analiza una temática actual, además puede ser utilizado con el fin de alcanzar objetivos de corte exploratorio, descriptivo o explicativo. Para efectos del presente estudio, se usó con fines descriptivos. Su aplicación involucra un análisis de la realidad en la que está inmersa la unidad de análisis. Al respecto, el estudio de caso ha cobrado alta relevancia en ciencias de la administración, puesto que *“se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales”* (Castro, 2010, pág. 32).

Otra de las razones por la que se utilizó el estudio de caso, es que se buscó que la unidad de análisis no estuviera separada de su contexto (Aristegui, Melgosa, & Ruiz, 2002). Adicionalmente, este recurso permitió obtener información pormenorizada acerca los factores asociados a los beneficios en RIO, mediante el análisis del contexto propio de la formación y evolución de los consorcios objeto de estudio, junto con las interacciones que se presentaron al

interior de los mismos, con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación (Eisenhardt & Graebner, 2007). Al respecto, Stake (2007) afirma que “*de un estudio de caso se espera que abarque la complejidad de un caso particular*” (pág. 11).

En cuanto al diseño del estudio de caso Yin (2009), propone cuatro tipologías. En primer lugar, se encuentra el diseño basado en un único caso con un solo contexto, que contiene una unidad de análisis –único holístico–. En segundo lugar, está el diseño apoyado en múltiples casos, cada uno con su respectivo contexto y una única unidad de análisis para cada contexto –múltiple holístico–. El tercer lugar, lo ocupa el estudio con un único caso, un solo contexto que contiene múltiples unidades de análisis –único integrado–. En cuarto lugar, se ubican los estudios basados en múltiples casos, con varias unidades de análisis por cada uno de sus diversos contextos –múltiple integrado–. En la figura 1, se presenta la ilustración de los diseños mencionados.

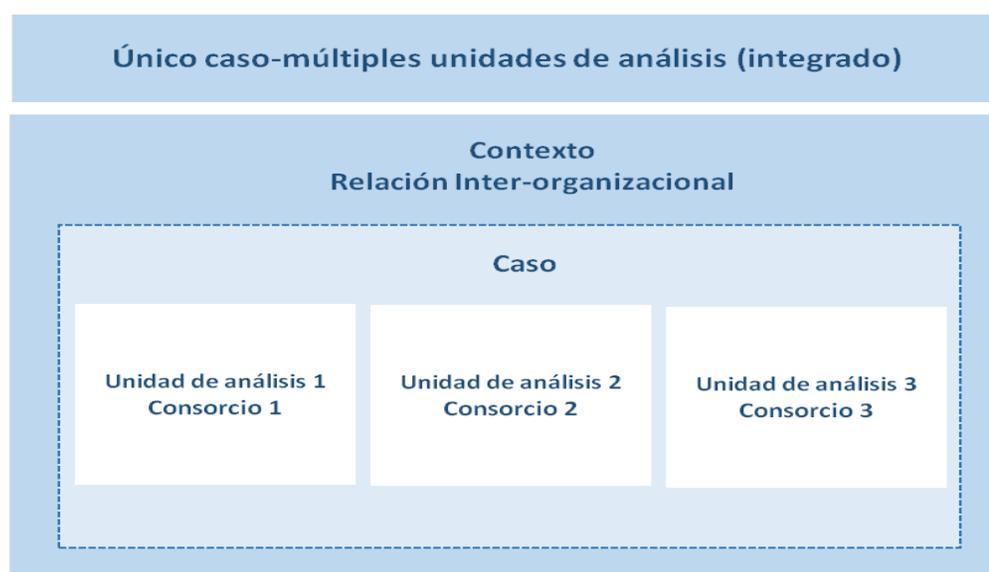
Figura 1 Diseño de estudios de caso



Fuente: (Yin, 2009, pág. 46)

Se utilizó específicamente el diseño del tercer cuadrante de la figura 1, “*único caso-múltiples unidades de análisis*” (Yin, 2009, pág. 46), puesto que se abordaron tres unidades de análisis en un único contexto. Adicionalmente, se buscó con esta herramienta de investigación, una visión y comprensión individualizada frente a una RIO, representada en los tres consorcios analizados, con el fin de profundizar sobre las particularidades de los factores asociados a los beneficios en este tipo de acuerdos de cooperación (Stake, 2007). En la figura 2, se ilustra el diseño utilizado para la presente investigación, se presenta el contexto con sus respectivas unidades de análisis.

Figura 2 Diseño de estudio de caso utilizado para la investigación



Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2009)

Con relación a su validez, siempre y cuando el caso de estudio haya sido seleccionado de acuerdo a parámetros pertinentes y apropiados, en observancia permanente del objetivo de la investigación, se puede obtener información capaz de generar conclusiones relevantes (Jones & Lyons, 2004); del mismo modo, Yacuzzi (2005) sostiene que la validación tiene lugar en el desarrollo del estudio, es decir, en la revisión apropiada de cada una de las fases que componen la investigación y en su rigor metodológico. En suma, la validez del estudio de caso, tanto en su contenido como de las conclusiones está dada por la calidad del estudio (Martínez, 2006).

5.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente estudio, es el consorcio, cuya definición alude a *“acuerdos de cooperación de carácter horizontal, que responden a la lógica de facilitar determinadas actividades o funciones”* (López, 2001, pág. 145). La selección de la unidad de análisis, tuvo lugar con base en la información requerida para el desarrollo de la investigación, puesto que el objeto de la misma no es hacer una medición, sino comprender la dinámica referente al objeto de estudio (Martínez, 2012). Igualmente, como se ha mencionado, se llevó a cabo un estudio de caso integrado, es decir, un contexto que corresponde al ámbito de la RIO, con tres unidades de análisis, representadas por cada uno de los consorcios analizados (Yin, 2009).

Adicionalmente, no se buscó analizar una muestra poblacional de tipo estadístico, habida cuenta de que, lo que se pretendió fue llevar a cabo una investigación a partir del estudio de casos específicos, los cuales pueden denominarse unidades de análisis (Castro, 2010); así, la selección de las unidades de análisis del presente estudio tuvo lugar, con base en consideraciones teóricas, lo que indica que se escogieron, a partir de motivaciones no estadísticas. (Eisenhardt & Graebner, 2007). Lo anterior, es reafirmado por Creswell (2007) y Yin (2009), quienes señalan que en estudios cualitativos, la elección de los casos debe hacerse de forma propositiva, es decir, con fundamento en las necesidades del estudio, el contexto y las posibilidades de acceder a la información.

Al respecto, no existe una indicación específica, referida al número de casos que deben hacer parte de la investigación, porque el investigador tiene autonomía para hacer la selección e incluir los casos que considere, por tratarse de una investigación cualitativa (Perry, 1998). Así, con ocasión de la presente investigación, se seleccionó el consorcio como unidad de análisis, teniendo en cuenta que constituye una de las tipologías más destacadas de RIO, que están conformando las organizaciones de hoy (Martínez, 2015; Muñoz & Montoro, 2007).

Los consorcios se definen como asociaciones entre dos o más organizaciones que precisan una clara duración y estructuración previamente establecidas. Pese a que no se conforma una nueva organización, el establecimiento de un consorcio comporta la constitución de un vínculo de naturaleza formal (García, 1993). Ahora bien, un consorcio constituye una RIO de naturaleza

horizontal con cierto rigor contractual, pero con algunos niveles de flexibilidad, es decir, que tiene sus singularidades (López, 2001). Igualmente, Las organizaciones participes en un consorcio intervienen de forma equitativa, en aras de evitar que uno de los participantes tome el control total (Sánchez de Pablo, 2007). Sin perder de vista la flexibilidad exigida por el entorno actual (López, 2001). Al respecto, De Franchini, Tramallino, Cruz, Carbajal y De Castro (2008) plantean que en la actualidad:

“Las figuras asociativas adquieren formas cada vez más complejas y sofisticadas y han superado la exigencia de personalidad jurídica. Estas figuras deben ser reguladas genéricamente, partiendo de un modelo cooperativo, distinto al adversarial clásico, dando lugar al contrato de colaboración” (pág. 13).

Este tipo de RIO se establece ante la necesidad de formalizar las prácticas de cooperación (Laguna, Robles, & González, 2008). La motivación para que una organización decida participar en la constitución de un consorcio, puede obedecer a un enfoque estratégico o a un enfoque de recursos. El primer enfoque, está orientado a atender aspectos como la complementariedad o el tamaño de la organización, mientras que el enfoque de recursos alude a la imposibilidad de autosuficiencia de las organizaciones (López, 2001); así, el objetivo fundamental al constituir un consorcio, es que dos o más organizaciones desarrollen un trabajo de forma conjunta, si se advierte que de forma individual no se podría llevar a cabo, debido a la carencia de capacidad financiera o técnica (Ministerio de Economía, 2000).

5.5.1 Consorcios en Colombia

En Colombia la figura del consorcio se utiliza como una herramienta de cooperación entre organizaciones para desarrollar una actividad económica, en el marco de un riesgo compartido equitativamente según la porción de participación y sumando recursos, sin perjuicio de la independencia jurídica de las organizaciones (Chavarro, 2004). La jurisprudencia en el país ha señalado que este tipo de alianzas nacen del derecho privado y por tratarse de figuras que se fundamentan en la cooperación, no pueden ser asimiladas como sociedades de hecho; así mismo, su constitución no implica mayores formalidades, ni registro ante entidad alguna (Alvarez, 2012).

En cuanto al marco jurídico de los consorcios, la legislación de diversos países como: Alemania, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, Francia, Italia, Panamá y Perú, contempla que este tipo de alianza, no constituye una nueva persona jurídica, es decir, que con su nacimiento no surge una nueva organización; sin embargo, frente a situaciones jurídicas los miembros de un consorcio responden de forma solidaria (Alvarez, 2012); así mismo, se precisa que los miembros de un consorcio conserven su independencia jurídica y económica, a pesar de que se compartan costos, riesgos y beneficios (Ministerio de Economía, 2000).

5.5.2 Descripción de los consorcios analizados

La actividad económica de los tres consorcios analizados, se enmarca en la sección F-Construcción-, de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, adaptada para Colombia. Dicha sección *“comprende las actividades corrientes y especializadas de construcción de edificios y obras de ingeniería civil”* (DANE, 2012, pág. 297). A continuación, en las tablas 4, 5 y 6, se hace una descripción de cada uno de los consorcios analizados, que incluye información general sobre las organizaciones consorciadas; así mismo, se especifica el tipo de acuerdo, su objetivo y duración.

En observancia del derecho que tienen los participantes de un estudio a la confidencialidad y el anonimato (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), no se mencionan los nombres de los consorcios y ni el de las organizaciones consorciadas *“la confidencialidad es absoluta”* (pág. 511). Sobre el particular, se optó por denominar las unidades de análisis como *“Consortio 1”, “Consortio 2” y Consortio 3”,* a su vez las organizaciones se denotaron como *“Consortiado A”, “Consortiado B”, “Consortiado C”, “Consortiado D”, “Consortiado E”, “Consortiado F” y “Consortiado G”.*

Tabla 4 Descripción consorcio 1

Organización	Características de la organización consorciada	Objetivo del Consorcio	Inicio y Terminación del Consorcio
ConSORCIADO A	Inicio de actividades: año 2013 Objeto social: actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas natural.	Obras de adecuación y optimización de la planta de tratamiento de agua de un municipio del departamento de Cundinamarca-Colombia.	Diciembre 2016- Finalización de la obra + 1 año
ConSORCIADO B	Inicio de actividades: año 1980 Objeto social: construcción de proyectos de servicio público.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Descripción consorcio 2

Organización	Características de la organización consorciada	Objetivo del Consorcio	Inicio y Terminación del Consorcio
ConSORCIADO C	Inicio de actividades: Año 2007 Objeto social: prestación de servicios profesionales inherentes a la ingeniería civil.	Obras de rehabilitación y complementarias de un acueducto regional en un municipio del departamento del Tolima-Colombia.	Marzo 2016- Finalización de la obra + 1 año
ConSORCIADO D	Inicio de actividades: Año 2013 Objeto social: actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil.		
ConSORCIADO E	Inicio de actividades: Año 2003 Objeto social: construcción de obras de ingeniería civil.		

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 Descripción consorcio 3

Organización	Características de la organización consorciada	Objetivo del Consorcio	Inicio y Terminación del Consorcio
ConSORCIADO F	Inicio de actividades: Año 1975 Objeto social: construcción de obras de ingeniería civil y vías terrestres.	Aunar esfuerzos y capacidades para participar en procesos referentes a obras civiles en la región Andina y Orinoquia de Colombia, en el ámbito público o privado.	Octubre 2016- diciembre 2017
ConSORCIADO G	Inicio de actividades: Año 1989 Objeto social: construcción de obras de ingeniería civil y naves fluviales.		

Fuente: elaboración propia

5.6 Mecanismos de recolección de información

En desarrollo de un estudio de caso, es posible el uso de diversos mecanismos de recolección de información, entre los que se incluyen la observación, la revisión documental y la aplicación de entrevistas. (Martínez, 2006; Yin, 2009). Para el presente estudio, la recolección de información no se llevó a cabo con base en métodos estadísticos estandarizados (Martínez, 2012); por lo tanto, se utilizó una entrevista estructurada puesto que el enfoque cualitativo se enfoca en el análisis de las palabras y sus significados (López, 2002). La entrevista estructurada es un protocolo de preguntas previamente elaboradas, a las cuales se debe sujetar el investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Adicionalmente, se buscó que la información recopilada, fuera producto del contacto directo con la unidad de análisis, es decir, los tres consorcios analizados (Creswell, 2007; Quintana, 2006).

Frente a su definición, la entrevista es un dialogo debidamente planificado, organizado y con unos objetivos claros. Su nivel es superior, respecto a las conversaciones comunes del día a día, además comporta la exposición de una serie de interrogantes, orientados a recopilar información detallada de tipo subjetivo, por parte de un entrevistado (Kvale, 2011). Al respecto, Stake (2007) plantea que en un estudio de caso *“la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples”* (pág. 63).

5.6.1 Entrevista piloto

Una prueba piloto es útil, debido a que los inconvenientes que puedan presentarse en la recolección de información, serán revelados a través de ésta. Además, permite desarrollar interrogantes relevantes para la investigación (Yin, 2009). Con el fin de garantizar la calidad y diseño del guion de entrevista, realizó una prueba piloto con un consorcio diferente a los analizados. Durante la prueba, tanto el entrevistado como el entrevistador percibieron preguntas que generaban repetición en las respuestas, otras no fueron comprensibles ser expuestas, por lo cual generaron confusión en el entrevistado. De esta manera, se pudo determinar los puntos que debían adicionarse, eliminarse o modificarse del guion, en aras de obtener el instrumento definitivo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

5.6.2 Descripción del guion de entrevista

El diseño del guion se basó en la revisión de literatura contenida en el marco teórico del presente documento. Se seleccionaron los factores compromiso, confianza, reputación y valores culturales, debido a que se encontró que hay consenso en el ámbito académico, en torno a que dichos aspectos constituyen factores de la RIO que se encuentran asociados a los beneficios obtenidos en el nivel organizacional. Seguidamente, se aborda cada uno de los factores mencionados.

5.6.2.1 *Compromiso.*

En cuanto al compromiso, las cinco preguntas del guión de entrevista, dedicadas a este factor se elaboraron con base en el trabajo de Meyer y Allen (1991). Lo anterior, debido a que de las investigaciones sobre el compromiso, una de las que más aceptación y soporte ha tenido en la comunidad científica, ha sido el trabajo de los citados autores (Gallardo, 2008). A continuación se hace una aproximación a la definición de compromiso.

De acuerdo con Meyer y Allen (1991). El compromiso es un concepto multidimensional, que hace referencia a la convicción o el conjunto de motivaciones que conllevan a la permanencia en una actividad o en una relación. Adicionalmente, el compromiso cuenta con tres componentes. En primer lugar, está la continuidad, la cual se basa en la necesidad y se asocia con altos costos ante el abandono de un vínculo. Mientras que el componente afectivo se fundamenta en el deseo y los lazos afectivos, es decir, una vinculación emocional, caracterizada por un alto nivel de pertinencia, que implica el deseo de permanecer. Finalmente, el componente normativo nace del deber, alude a mantener un vínculo como fruto de la convicción de permanecer, desde los ámbitos moral y racional.

Hunt, Lambe y Wittmann (2002); Jiménez y Sánchez de Pablo (2010) y Mandell y Keast (2008) definen el compromiso en una RIO, como el nivel intencional de participar y mantenerse en la alianza. Este factor, impulsa la cooperación y mitiga la ausencia de herramientas para controlar las conductas negativas que pueden desarrollarse en los procesos de cooperación, lo que se refleja en el cumplimiento de los objetivos, puesto que cuando está presente, se llevan a cabo mayores esfuerzos para obtener resultados del acuerdo.

5.6.2.2 *Confianza.*

Frente al factor confianza, las dos preguntas contenidas en el guión de entrevista, se diseñaron, a partir del trabajo de Mayer, Davis, y Schoorman (1995), habida cuenta de que dicho trabajo además de tener naturaleza universal, constituye un referente conceptual para el estudio de la confianza, puesto que goza de gran reconocimiento, relevancia y difusión por parte de la comunidad académica (Lleó, 2011).

Mayer, Davis y Schoorman (1995) argumentan que el proceso de generación de confianza es dinámico, comporta la intervención diversos factores y simultáneamente participan unos actores que se relacionan en un espacio o ámbito determinado. Además, los implicados tienen una equitativa responsabilidad en la construcción de confianza. Se precisan dos antecedentes: En primer lugar, una tendencia voluntaria o predisposición a confiar por parte del

depositante y en segundo lugar la capacidad para inspirar confianza, dada por la habilidad, la benevolencia y la integridad, del depositario de la confianza.

Por su parte Escribá (2002) señala que la confianza es una postura, a través de la cual una organización acepta los riesgos, de cara a una relación o vínculo con una homóloga. Así mismo, es un componente fundamental en RIO (Chaturvedi & Gaur, 2009), debido a que es una de las variables más importantes para obtener éxito en la alianza. Sin confianza, no podría haber prácticas de cooperación (Jiménez & Sánchez de Pablo, 2010; Montoro, 2005). Su trascendencia radica entre otros, en facilitar la solución situaciones que se presentan durante la relación Mandell y Keast (2008); así mismo, su desarrollo en una red de cooperación constituye una necesidad, que a su vez conduce al éxito de la relación; al logro de los objetivos esperados y a la minimización de controles formales.

5.6.2.3 *Reputación.*

Las cinco preguntas sobre reputación contenidas en la entrevista, fueron planteadas con fundamento en los aportes sobre la medición de la reputación empresarial de Martínez y Olmedo (2011). Toda vez que las autoras en su propuesta de medición, conciben la reputación como un constructo complejo y multidimensional. Además dicho trabajo brinda una visión que abarca el concepto en todo su contexto: así mismo, validan su medición a través de la metodología Delphi (Martínez & Olmedo, 2012).

Así, la reputación es un concepto multidimensional, su alto valor y relevancia es proporcional a su intangibilidad, a tal punto de tener la capacidad de brindar una forma de identidad para la organización que la ostente. En cuanto a su conceptualización, no se evidencia consenso académico frente a una definición (Martínez & Olmedo, 2009); no obstante, Mora y Montoro (2009) plantean que la reputación alude a la información de carácter público, asociada a cada organización, que le da valor y visibilidad a la misma.

En el contexto de los vínculos entre organizaciones, la reputación es un factor específico condicionado a las particularidades de cada socio (Mora, 2002; Mora & Montoro, 2009). Para

Montes (2002) al inicio de cualquier RIO, la reputación es necesaria y esencial, si se tiene en cuenta que para conformar procesos de cooperación se requiere un entorno tranquilo y libre de prevenciones por parte de los potenciales aliados, lo cual agiliza los intercambios que estén previstos en la alianza y por consiguiente se perciben los beneficios en periodos más cortos, sin incurrir en altos costos por cuenta de los controles formales. Ahora bien, la reputación cobra su importancia a la hora de seleccionar un socio potencial, puesto que las organizaciones que gozan de buena reputación, convocan un mayor interés para ser aliados de otras organizaciones (Mora, 2002; Muñoz & Montoro, 2007; Renart, 2008).

5.6.2.4 *Valores Culturales.*

Finalmente, las dos preguntas sobre valores culturales incluidas en el guion de entrevista, tuvieron fundamento en los aportes de Schwartz (1992). Puesto que es una de las propuestas más relevantes y más contrastadas por la literatura académica, (Molero, 2003; Ros, 2002) que nace de un estudio realizado en varios países (Castro & Nader, 2006). Así, los valores culturales son los cimientos, a través de los que se forjan las reglas particulares orientadas a dictaminar lo que es adecuado o no, en cada situación, en la cual se desempeñan los individuos, lo cual puede también aplicarse a las organizaciones. Adicionalmente, los valores culturales se caracterizan por estar vinculados a la razón, así como por servir de guía y motivación sobre la conducta en diversos contextos. (Schwartz, 1992).

Hay dos aspectos principales, aplicables a los individuos y a las organizaciones, de los cuales subyacen los valores culturales. El primero alude a valores de naturaleza individualista de -autoengrandecimiento-, en contraste con los valores de esencia colectiva o de -autotrascendencia-. En este sentido, se precisa antagonismo entre los valores de autopromoción y los de autotrascendencia. El segundo aspecto hace referencia a valores que aluden a la apertura al cambio, frente a valores de conservación; así, de las dos dimensiones surgen diez de valores culturales a saber: logro, poder, hedonismo, autodirección, estimulación, tradición, conformidad, seguridad, benevolencia y universalismo contextos. (Schwartz, 1992).

Pese a que la cultura en procesos de cooperación, suscita interés académico, son limitadas las investigaciones que revisan el papel de los valores culturales en acuerdos de cooperación

(Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016). Los valores culturales de las organizaciones que hacen parte de este tipo de asociaciones, tienen la capacidad de fomentar el compromiso y las actitudes cooperativas o influir de forma opuesta, al generar controversias, que a su vez generan un escollo en la cooperación. Frente a este tema Arenas y García (2007), plantean que se presentan un alto número de fracasos en RIO, debido a controversias en valores culturales entre los aliados. Según Vilana y Rodríguez (2010) la cultura ejerce una fuerte influencia en la formación, desempeño y beneficios en redes de cooperación, puesto que los mecanismos culturales al estandarizarse facilitan la colaboración, de ésta manera, es a través de una relación estable y continua en el tiempo que puede forjarse una cultura propia para la alianza (Guerras & Montoro, 2008).

De esta forma, la entrevista estructurada, quedó compuesta por 14 preguntas, de las cuales, cinco aluden al compromiso; dos se refieren a la confianza; mientras que cinco corresponden a la reputación y las dos finales a valores culturales, tal como lo ilustra la Tabla 7.

Tabla 7 Descripción guion de entrevista

Factor	Componentes	Pregunta	Fundamento
Compromiso	Afectivo	1. ¿Qué significado tiene para su organización hacer parte del consorcio?	Meyer y Allen (1991)
		2. ¿Cuál es la motivación para que su organización continúe haciendo parte del consorcio?	
	Continuo	3. ¿Qué oportunidades cree que tiene su organización para constituir consorcios con otras organizaciones?	
		4. ¿Qué beneficios ha obtenido su organización, con la conformación del consorcio del cual hace parte?	
	Normativo	5. ¿Qué opinión le merecen las organizaciones que establecen procesos de cooperación y los terminan en fechas diferentes a las previstas?	

Fuente: elaboración propia

Tabla 7 (Continuación)

Factor	Componentes	Pregunta	Fundamento
Confianza	Credibilidad	6. ¿Cómo valora el conocimiento y la capacidad para hacer las cosas por parte de las organizaciones que conforman el consorcio?	Mayer, Davis y Schoorman (1995)
	Benevolencia	7. ¿Qué aspectos tiene usted en cuenta para tomar decisiones que puedan tener efecto sobre el consorcio?	
Reputación	Creación de Valor	8. ¿De qué manera cree usted que su aliado en el consorcio crea valor?	Martínez y Olmedo (2009)
	Capacidad directiva	9. ¿Cómo califica el posicionamiento de los directivos de la organización aliada en el medio empresarial?	
	Liderazgo sectorial	10. ¿Cuál cree usted que es la posición de mercado, de la organización aliada en el consorcio?	
	Responsabilidad social y medio ambiental	11. ¿Cómo califica la adopción de actividades de responsabilidad social de las organizaciones que conforman el consorcio?	
	Innovación en productos y/o servicios	12. ¿En cuánto a innovación, qué reconocimiento tienen las organizaciones que conforman el consorcio?	
Valores Culturales	autoengrandecimiento vs autotrascendencia	13. Describa el impacto y los beneficios para su organización y para su aliado, si se obtiene éxito y se alcanzan los objetivos trazados en el consorcio.	Schwartz (1992)
	apertura al cambio vs Conservación	14. Indique el significado que tienen para su organización y para su aliado, los siguientes aspectos: libertad, individualidad, cambio y tradición.	

Fuente: elaboración propia

5.7 Procedimiento

Contiene una descripción de las actividades que tuvieron lugar con ocasión del desarrollo metodológico del presente estudio, tales como la recolección de información y su análisis. Es de anotar, que para cada una de las entrevistas obtenidas, se suscribió de forma anticipada un documento de consentimiento informado entre el entrevistado y la entrevistadora. El formato de consentimiento informado se incluye como anexo al presente documento.

5.7.1 Actividades en torno a la recolección de información

Como se ha mencionado, la información para el desarrollo del presente estudio se obtuvo a través de entrevistas estructuradas, a los representantes legales de las organizaciones que hacen parte de los tres consorcios analizados. Inicialmente, se contactó de forma personal al representante de cada consorcio, con el fin de solicitar una oportunidad para llevar a cabo entrevistas estructuradas a cada una de las organizaciones consorciadas. Posteriormente, se efectuaron las entrevistas personalmente y por separado. Como resultado de lo anterior, se obtuvo un total de siete entrevistas, cada una con un audio y un documento de consentimiento informado.

5.7.2 Actividades en torno al procesamiento de la información

El análisis y procesamiento de la información, se llevó a cabo mediante el uso de codificación abierta y codificación axial (López, 2002; Strauss & Corbin, 2002). Adicionalmente, se buscó preservar las propiedades textuales de la información, a fin de entender su contexto; por lo tanto, su procesamiento distó de técnicas estadísticas dirigidas a medición variables (Castro, 2010; Garcia, Gil, & Rodríguez, 1996; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por el contrario, el dinamismo y los propósitos de la investigación cualitativa, condujeron a la necesidad de categorizar la información para su análisis (Martínez, 2007).

5.7.2.1 *Codificación abierta.*

Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) este proceso corresponde a la revisión detallada de la información, y su clasificación. Específicamente, ésta técnica consiste en desagregar meticulosamente la información para analizarla, compararla, determinar los elementos que presentan similitudes conceptuales y ameritan posteriormente una agrupación común, bajo una determinada denominación. La selección y construcción de códigos se hizo a partir de las características y significados, propios de la investigación (Strauss & Corbin, 2002).

De ésta manera, se abordó el texto correspondiente a la transcripción de las entrevistas practicadas. Se examinó línea a línea del texto de cada entrevista, se identificaron elementos relevantes para cada caso, los cuales se desagregaron y posteriormente se agruparon. Lo anterior, con el fin de obtener información capaz de representar el contexto que fue analizado (Strauss & Corbin, 2002). Así, los resultados concretos de la codificación abierta fueron: “códigos in vivo”, “códigos construidos” y “categorías teóricas”.

5.7.2.2 *Codificación axial.*

A partir de los resultados de la codificación abierta, y mediante un proceso de agrupación se establecieron unas categorías relevantes, las cuales se denominaron “códigos sintetizados” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 689). Al respecto, Strauss y Corbin, (2002) plantean que el objetivo de la codificación axial es generar constructos con significado, a partir de la estructuración de los elementos obtenidos de la codificación abierta. Por su parte, Quintana (2006) argumenta que la codificación axial corresponde a una categorización que permite clasificar, ordenar y dar sentido a la información, en función de los objetivos trazados (López, 2002; Strauss & Corbin, 2002). Para realizar ésta actividad se utilizó como insumo la codificación abierta hecha, a partir de la transcripción de las entrevistas que se practicaron a los representantes de las organizaciones que componen los tres consorcios analizados.

6 RESULTADOS

La presente investigación tenía como objetivo validar los factores la relación interorganizacional –RIO, asociados a los beneficios que se obtienen en el nivel organizacional, en un grupo de tres consorcios del sector de la construcción en Colombia. La información se obtuvo mediante entrevistas estructuradas, aplicadas a los representantes de las organizaciones que hacen parte de los tres consorcios analizados y el análisis de la información se llevó a cabo mediante codificación abierta y codificación axial. En este apartado se presentan los resultados obtenidos, como fruto del análisis de la información.

6.1 Resultados codificación abierta

Como primer paso, se abordó el texto producto de la transcripción de las entrevistas hechas a los representantes de las organizaciones que integran los consorcios objeto de estudio. El texto se analizó en función de palabras individuales y sucesión de palabras comparables, que tuvieran significado (Flick, 2007; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), con el fin de obtener códigos “in vivo”, cuyo significado corresponde a palabras o frases literales del entrevistado que tienen relevancia para la investigación y facilitan el análisis de la información (Strauss & Corbin, 2002, pág. 114). Las figuras 3, 4 y 5 muestran los códigos “in vivo” a nivel de cada uno de los consorciados entrevistados en cada consorcio.

Las figuras mencionadas en el párrafo anterior representan cada consorcio y contienen información referente a los factores objeto de estudio, tales como: compromiso, confianza, reputación y valores culturales. Estos factores constituyen los fenómenos de análisis de cara al proceso de codificación, toda vez que corresponden a factores asociados a los beneficios en procesos de cooperación, identificados como resultado de la revisión de literatura y seleccionados al ser los más representativos en el ámbito académico (Flick, 2007).

Como se señaló en el apartado de metodología, los participantes en la investigación tienen derecho a la confidencialidad y el anonimato (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), en consecuencia, los nombres de los entrevistados, así como las organizaciones que representan y la razón social de los consorcios, no se mencionaron. De ésta manera se optó por denominar a los

consorcios y a los consorciados como se indica en la tabla 8, la cual representa la sustitución de nombres de los participantes por confidencialidad.

Tabla 8 Sustitución de nombres de los participantes

Unidad de análisis	Consortiado
Consortio 1	Consortiado A
	Consortiado B
	Consortiado C
Consortio 2	Consortiado D
	Consortiado E
	Consortiado F
Consortio 3	Consortiado G

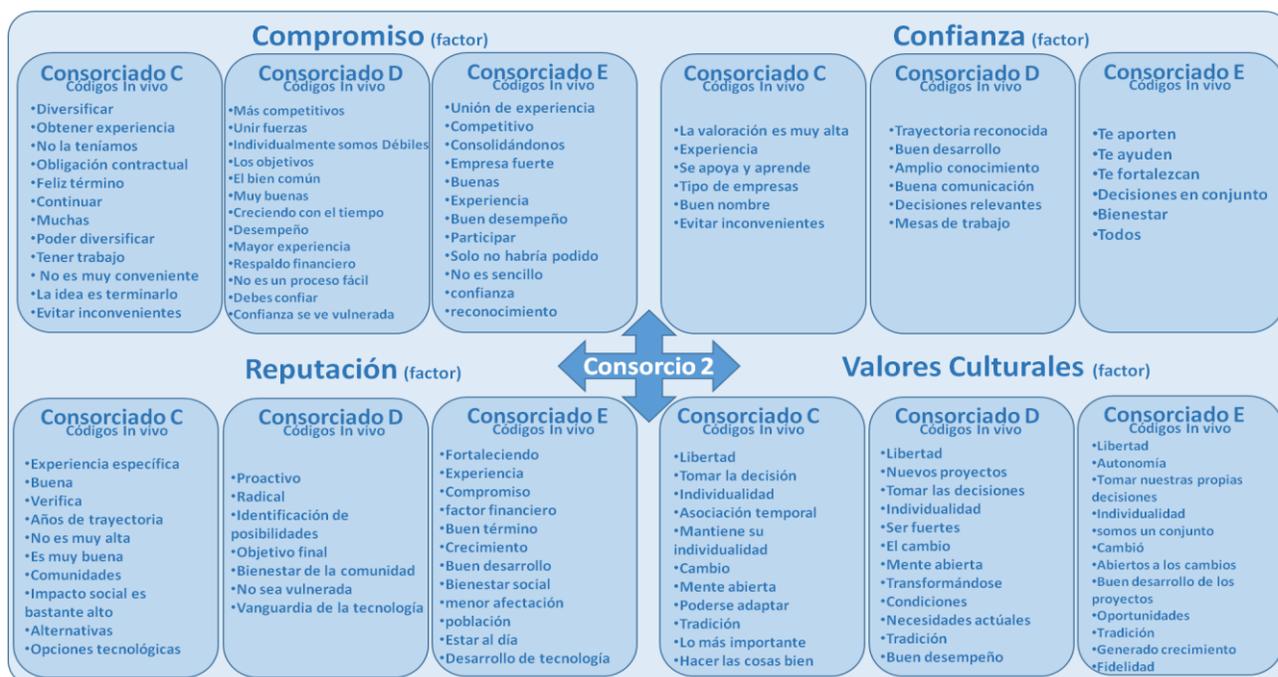
Fuente: elaboración propia

Figura 3 Códigos in vivo-Consortio 1



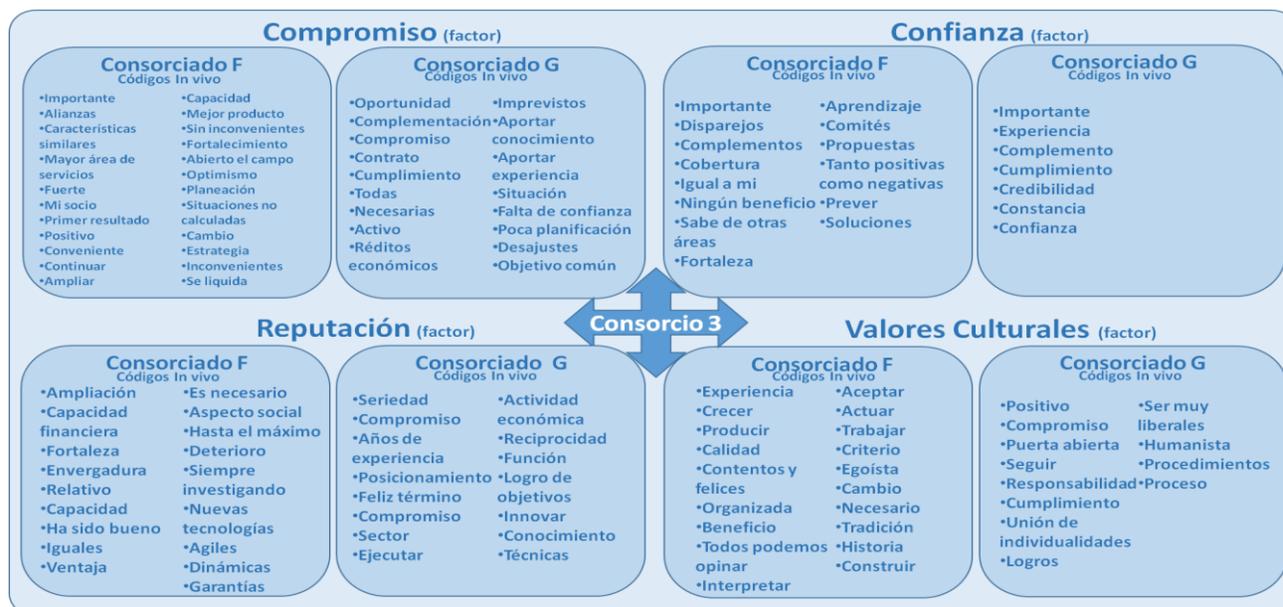
Fuente: elaboración propia

Figura 4 Códigos in vivo-Consorcio 2



Fuente: elaboración propia

Figura 5 Códigos in vivo-Consorcio 3



Fuente: elaboración propia

Frente a la necesidad de organizar y dar contexto a la información que fue objeto de codificación, se establecieron categorías teóricas (Creswell, 2007; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), las cuales se determinaron tomando como base la revisión teórica que se llevó a cabo para construir el guion de entrevista, es decir, que las categorías teóricas corresponden a cada una de las temáticas abordadas en la entrevista (Strauss & Corbin, 2002). En la tabla 9 y la figura 6, se describe y se muestra de forma gráfica, respectivamente, las mencionadas categorías teóricas que subyacen de los factores que han sido analizados en ésta investigación a saber: compromiso, confianza, reputación y valores culturales.

Tabla 9 Descripción categorías teóricas para codificación

Unidad de Análisis	Factor	Categorías Teóricas	Descripción
Consortio	Compromiso	Significado y motivación de participar (Afectivo)	Significado que tiene para el consorciado hacer parte del acuerdo, así como su motivación para continuar haciendo parte del mismo.
		Oportunidades y Beneficios de participar (Continuo)	Percepción de los socios frente a las oportunidades para hacer parte de otros procesos de cooperación, así como los beneficios que han obtenido por hacer parte del consorcio.
		Postura ante los conflictos (Normativo)	Opinión frente a las situaciones adversas que se presentan en un proceso de cooperación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (Continuación)

Unidad de Análisis	Factor	Categorías Teóricas	Descripción
Consortio	Confianza	Credibilidad	Opinión frente a los aliados en el proceso de cooperación.
		Benevolencia	Mecanismos para tomar decisiones en el marco del proceso de cooperación.
	Reputación	Creación de valor por parte de los socios	Percepción de los consorciados, frente a la forma en que sus aliados generan valor en el acuerdo.
		Capacidad directiva y posición de los socios	Percepción de los socios, en cuanto a la capacidad directiva y posición de la organización aliada.
Responsabilidad social e innovación de los socios	Percepción de los consorciados, frente a las actividades de responsabilidad social e innovación.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 (Continuación)

Unidad de Análisis	Factor	Categorías Teóricas	Descripción
Consortorio	Valores Culturales	Auto-Engrandecimiento vs. Auto-trascendencia	Postura de los consorciados frente a valores culturales asociados con Auto-Engrandecimiento y Auto-Trascendencia.
		Apertura al cambio vs. Conservación	Postura de los consorciados frente a valores culturales asociados con Apertura al cambio y Conservación.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6 Categorías teóricas para codificación



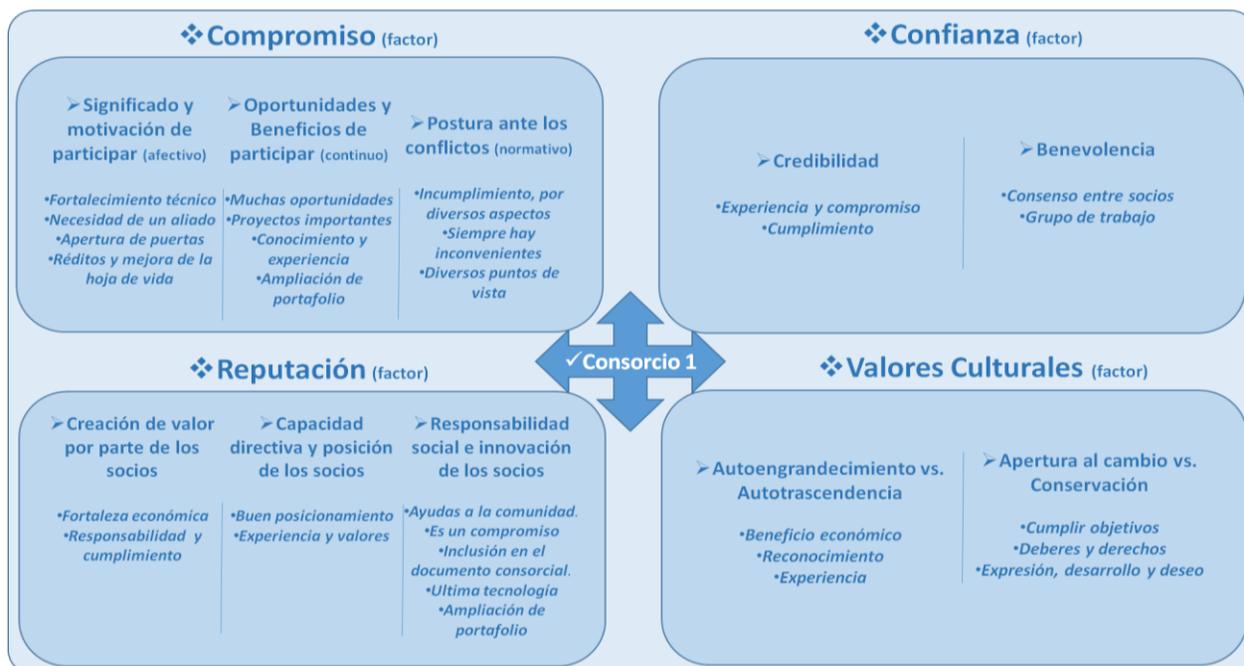
Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se asociaron los códigos “in vivo”, correspondientes a cada una de las siete organizaciones consorciadas entrevistadas, con el fin de obtener nuevos códigos, los cuales se denominaron “códigos construidos” (Flick, 2007, pág. 195). Lo que comportó un análisis temático y de significado para encontrar complementariedad, así como un proceso de saturación, que consistió, en revisar las repeticiones y redundancias contenidas en los “códigos in vivo”, a fin de sintetizarlas, mediante los nuevos “códigos construidos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En cuanto a la conformación de los “códigos construidos” Flick (2007) argumenta que es un ejercicio propio del análisis profundo del investigador, frente al contexto de la investigación. Habida cuenta del trabajo y el conocimiento que el primero ha desarrollado, sobre la misma. De igual manera, es claro que la búsqueda de significados en las realidades sociales, no es una actividad compatible con deducciones y análisis de carácter estadístico. Así, los “códigos construidos” se presentan por consorcio, junto con sus categorías teóricas respectivas, a través de las figuras 7, 8 y 9.

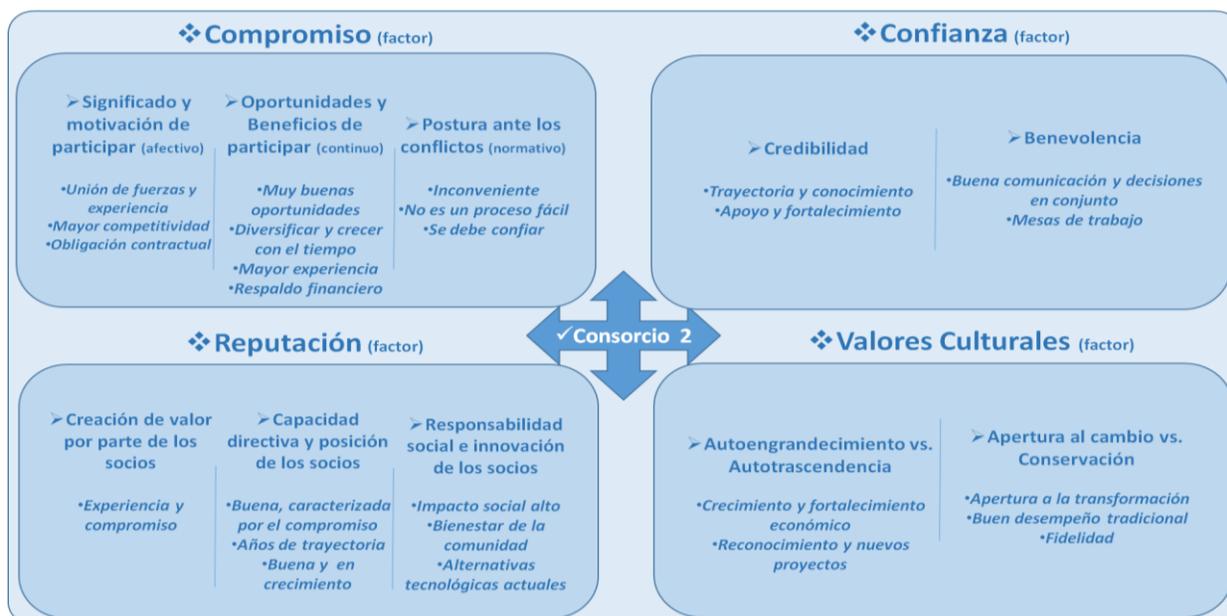
Como una breve descripción, las figuras mencionadas en el párrafo anterior, son tres, teniendo en cuenta que corresponden al número de consorcios que se analizaron en la presente investigación; adicionalmente, cada factor está identificado y los códigos construidos subyacen de su categoría teórica respectiva. Cada figura conserva armonía en su secuencia con las demás figuras contenidas en el documento.

Figura 7 Códigos construidos- consorcio 1



Fuente: elaboración propia

Figura 8 Códigos construidos- consorcio 2



Fuente: elaboración propia

Figura 9 Códigos construidos- consorcio 3



Fuente: elaboración propia

6.2 Resultados codificación axial

Con base en los insumos proporcionados por la codificación abierta, tales como los “códigos in vivo”, “códigos construidos” y las “categorías teóricas” se llevó a cabo la codificación axial, la cual consistió en relacionar los códigos construidos y sintetizarlos, a través de expresiones que fueran capaces de dar significado a cada una de las categorías teóricas establecidas, así como a sus respectivos factores. Las expresiones resultantes se denominaron “códigos sintetizados”, cuya función fue darle sentido a cada factor analizado y agrupar la información obtenida de los tres consorcios objeto de estudio (Flick, 2007), mediante códigos compuestos por un número limitado de palabras (Creswell, 2007).

Las tablas 10, 11, 12 y 13 muestran un esquema de la codificación axial. Cada tabla contiene los insumos de la codificación mencionada para cada una de los cuatro factores asociados a los beneficios en una RIO. La figura 10, muestra de forma gráfica el esquema de codificación axial para los tres consorcios analizados, incluye todos los factores acompañados de las categorías teóricas y los códigos sintetizados.

Tabla 10 Códigos sintetizados-Compromiso

Factor	Categorías Teóricas	Códigos construidos	Códigos Sintetizados
Compromiso	Significado y motivación de participar (Afectivo)	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento técnico Fortalecimiento y experiencia Similitud y complementariedad Unión de fuerzas y experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento y experiencia Similitud, unión y Complementariedad
		<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de un contrato Necesidad de un aliado Obligación contractual 	<ul style="list-style-type: none"> Obligatoriedad contractual
		<ul style="list-style-type: none"> Apertura de puertas Mayor competitividad Logro de resultados Réditos y mejora en hoja de vida 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura de puertas Beneficios económicos Logro de resultados
		<ul style="list-style-type: none"> Muchas oportunidades Muy buenas oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Mejores oportunidades
	Oportunidades y Beneficios de participar (Continuo)	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de portafolio Beneficios económicos Capacidad y mejora del producto Conocimiento y experiencia Diversificar y crecer con el tiempo Fortalecimiento técnico Mayor experiencia Respaldo financiero Proyectos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento en varios frentes Fortalecimiento técnico Respaldo financiero Beneficios económicos Mejora de la capacidad
	Postura ante los conflictos (Normativo)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza Incumplimiento por diversos aspectos Inconveniente Poca planificación 	<ul style="list-style-type: none"> Desaciertos Incumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> Debe liquidarse el acuerdo Diversos puntos de vista No es un proceso fácil Se debe confiar Siempre hay inconvenientes 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso difícil Inconvenientes Concertar 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Códigos sintetizados-Confianza

Factor	Categorías Teóricas	Códigos construidos	Códigos sintetizados
Confianza	Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y fortalecimiento • Cobertura y cumplimiento • Cumplimiento • Experiencia y compromiso • Fortaleza y experiencia • Importante y complementario al propio • Trayectoria y conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento, experiencia y fortaleza • Cobertura y cumplimiento
	Benevolencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad para exponer propuestas • Comunicación constante y decisiones en conjunto • Comités • Consenso entre socios • Grupo de trabajo • Mesas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y consenso • Trabajo en grupo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 Códigos sintetizados-Reputación

Factor	Categorías Teóricas	Códigos construidos	Códigos sintetizados
Reputación	Creación de valor por parte de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera • Experiencia y compromiso • Fortaleza económica • Fortaleza, seriedad y compromiso • Responsabilidad y cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza económica • Experiencia, compromiso y cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 (Continuación)

Factor	Categorías Teóricas	Códigos construidos	Códigos sintetizados
	Capacidad directiva y posición de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia • Años de trayectoria • Buena, caracterizada por el compromiso • Buen posicionamiento • Buena y en crecimiento • Experiencia y valores • Iguales en cuanto a actividad económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Experiencia • Crecimiento y posicionamiento
Reputación	Responsabilidad social e innovación de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas tecnologías actuales • Ampliación de portafolio • Aspecto necesario • Ayudas a la comunidad • Bienestar de la comunidad • Es un compromiso • Hace parte de la función y el • Impacto social alto • Inclusión en el documento consorcial • Investigación continua • Logro de los objetivos • Última tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas tecnologías actuales • Bienestar de la comunidad • Compromiso y necesidad • Impacto social alto • Investigación continua

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Códigos sintetizados-Valores culturales

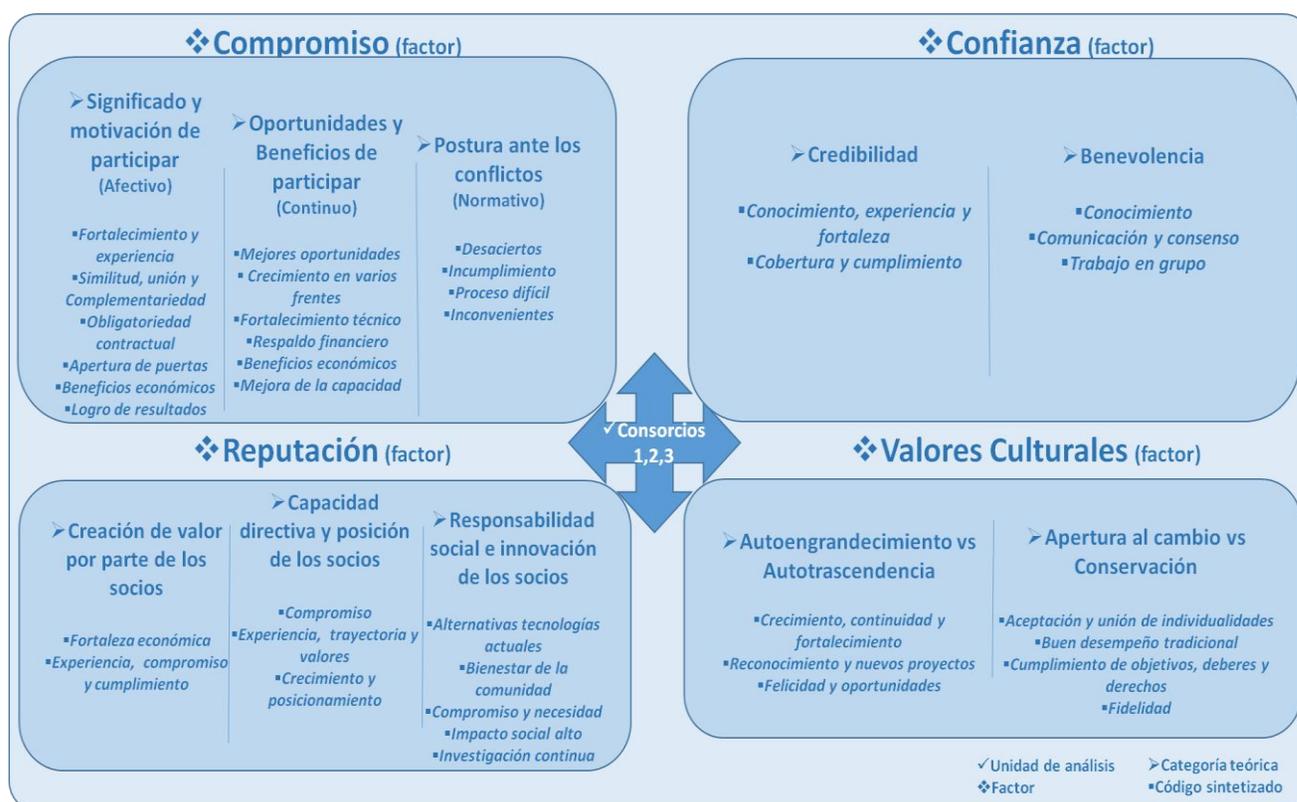
Factor	Categorías Teóricas	Códigos construidos	Códigos sintetizados
Valores culturales	Auto engrandecimiento vs Auto trascendencia	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio económico • Crecimiento y continuidad • Crecimiento y fortalecimiento económico • Experiencia • Felicidad y oportunidades • Reconocimiento • Reconocimiento y nuevos proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento, continuidad y fortalecimiento • Reconocimiento y nuevos proyectos • Felicidad y oportunidades

Tabla 13 (Continuación)

Factor	Categorías Teóricas	Códigos construidos	Códigos sintetizados
Valores culturales	Apertura al cambio vs Conservación	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y unión de individualidades • Apertura a la transformación • Actuar y trabajar con cumplimiento • Buen desempeño tradicional • Cumplir objetivos • Deberes y derechos • Expresión desarrollo y deseo • Fidelidad • Todos podemos opinar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y unión de individualidades • Buen desempeño tradicional • Cumplimiento de objetivos, deberes y derechos • Fidelidad

Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Esquema de codificación axial.



Fuente: elaboración propia

En el siguiente apartado de análisis de resultados, se abordan las categorías teóricas y los códigos sintetizados, producto de la codificación axial, la cual a su vez es fruto de la codificación abierta. Se explican los factores compromiso, confianza, reputación y valores culturales, en el marco de los consorcios objeto de estudio; este análisis tiene lugar, gracias al contraste de las teorías y conceptos recogidos en marco teórico, con la información obtenida como producto del proceso de codificación.

7 ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados de la investigación, con base en la información que se obtuvo mediante la aplicación de entrevistas estructuradas. Posteriormente, la mencionada información fue analizada y procesada a través de codificación abierta y codificación axial, lo cual trajo como resultado una serie de categorías teóricas a las que les corresponde un grupo de códigos sintetizados. La definición de entrevista estructurada; codificación abierta; codificación axial; categorías teóricas y códigos sintetizados, se encuentra contenida en el apartado de metodología del presente documento.

Los resultados se presentan para cada uno de los cuatro factores seleccionados en ésta investigación, a saber: Compromiso, confianza, reputación y valores culturales. Así mismo, para cada factor se incluyen sus categorías teóricas, explicadas también desde sus respectivos códigos sintetizados –los cuales fueron subrayados dentro del texto-. Lo anterior, permitió validar los factores la relación inter-organizacional RIO, que se encuentran asociados a los beneficios obtenidos en el nivel organizacional en tres consorcios del sector de la construcción, objeto de estudio.

7.1 Compromiso

7.1.1 Significado y motivación de participar (Afectivo)

La información obtenida y su análisis dan cuenta de que las motivaciones de las organizaciones analizadas para hacer parte de un consorcio y mantenerse en él, es el logro de resultados; la apertura de puertas; el beneficio económico; la búsqueda de experiencia y el fortalecimiento; lo que se explica en palabras de Lane y Lubatkin, (1998); Lewicki y Benedict, (1996) y Simatupang y Sridharan (2005) porque las organizaciones buscan relacionarse, a través de la cooperación para compartir e intercambiar recursos, en aras de fortalecer su capacidad, puesto que de forma individual les resultaría complejo hacerlo. En este sentido, Adobor (2005) plantea que el fortalecimiento a nivel de la organización, constituye un beneficio derivado de participar en una RIO, por lo tanto, se precisan beneficios en los consorcios analizados.

Igualmente, Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku (2013) señalan que el fortalecimiento y la mejora en resultados a nivel de la organización, constituye un beneficio de participar en el acuerdo, lo cual es consistente con los resultados del análisis a los consorcios.

Se encontró que las organizaciones asocian su permanencia en el consorcio a la obligatoriedad contractual; entre aliados. Estas apreciaciones tienen lugar, debido a que como lo exponen Cobo y Hervé (2008); Grant y Baden-Fuller (2004); Gulati (1998) y Sánchez de Pablo (2009), una RIO, es un contrato dinámico con un tiempo de duración previamente fijado. En consecuencia, las organizaciones mantienen el vínculo con sus pares, en virtud del compromiso que surge de prevenir los costos por incumplir lo pactado; si se tiene en cuenta, que Sánchez de Pablo (2007) propone que los consorcios, son acuerdos que cuentan con ciertas características contractuales. En este sentido, Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku (2013) proponen un efecto positivo desde el sentido de la obligatoriedad, por la vía del diseño institucional, sobre los resultados y beneficios de la RIO.

Así mismo, el estudio a los tres consorcios mostró que para las organizaciones aliadas, su participación y permanencia en el acuerdo, también está en función de la similitud o complementariedad que logren tener con su socio. Al respecto, Hunt, Lambe y Wittmann (2002) y Mandell y Keast (2008) señalan que el compromiso de constituir y permanecer en un acuerdo, tiene la capacidad de fomentar la cooperación, fortalecer la interacción y complementariedad entre socios, para lograr unas condiciones propicias para el cumplimiento de los objetivos pactados. Lo cual a su vez, comporta beneficios para las organizaciones consorciadas, teniendo en cuenta que los resultados positivos del acuerdo, se traducen en beneficios en el ámbito organizacional (Jiménez & Sánchez de Pablo, 2007).

7.1.2 Oportunidades y Beneficios de participar (Continuo)

Las organizaciones consorciadas reconocieron el que a nivel organizacional, el crecimiento en varios frentes es uno de los beneficios de participar en el consorcio del cual hacían parte y manifestaron que hay muchas y mejores oportunidades en el mercado para hacer parte de otros procesos de cooperación. Lo que se alinea al argumento de Jiménez y Sánchez de

Pablo (2007) y Urra (1999) en cuanto a que el dinamismo de los mercados actuales, exige organizaciones flexibles, disponibles para incorporar cambios y con habilidades para interactuar y establecer vínculos con sus pares. Frente a este escenario, Grant y Baden-Fuller (2004), afirman que la cooperación entre organizaciones es una tendencia en los últimos tiempos, por lo que se ha presentado un incremento de RIO en la actualidad y por consiguiente la oportunidad de suscribir acuerdos con otras organizaciones se ha incrementado. Ahora bien, frente a los beneficios percibidos por los consorciados, el crecimiento a nivel organizacional, les permite generar credibilidad, ante potenciales socios para futuros acuerdos (Muñoz, 2009).

Los consorciados coincidieron en señalar que percibieron beneficios económicos de hacer parte del consorcio, los cuales corresponde a fortalecimiento técnico; respaldo financiero y mejora de la capacidad de la organización. La explicación de ésta percepción, puede darse en función de la perspectiva económica, la cual, según Child, Faulkner, y Tallman (2005); Muñoz y Montoro (2007) y Saez y Cabanelas (1997) sugiere que como fruto del intercambio de recursos en el marco de una RIO, las organizaciones desarrollan un crecimiento en sus recursos y su capacidad. Igualmente, para Douard y Heitz (2003) el valor que genera una alianza tiene la capacidad de transmitirse a las organizaciones asociadas. En este sentido, el crecimiento en varios frentes y el fortalecimiento a nivel organizacional, corresponden al rendimiento individual de las organizaciones que hacen parte del acuerdo.

7.1.3 Postura ante los conflictos (Normativo)

Los miembros de los consorcios analizados, señalaron que los conflictos que pueden generarse al interior de un acuerdo, están relacionados con desaciertos de los socios por incumplimiento. Este tipo de situaciones se explican según Fernández (2005), por las diferencias entre los aliados, bien sea en la forma de dirigir, tomar decisiones o manejar el tiempo. Frente a dichas situaciones García (1993) y Jiménez y Sánchez de Pablo (2008), proponen que los miembros de una RIO deben comprometerse a ceder ante ciertos aspectos, debido a que la cooperación supone la aceptación mutua y compromiso, dadas las diferencia entre los aliados.

De cara a los desaciertos, los miembros de los consorcios dejaron claro que tales situaciones no se estaban presentando en la asociación, por el contrario, precisaron que llevaban a cabo acciones con sus pares, encaminadas a evitarlos y a concertar ante las diferencias, lo que quiere decir que los aliados en los consorcios objeto de estudio, fomentan un ambiente propicio para la prevención de conflictos; en este sentido, Cepiku citada por Elmi, Giordano y Cepiku (2013) proponen que un clima apropiado para la resolución de conflictos en la RIO, a su vez se transmite a nivel de las organizaciones aliadas de forma individual.

De acuerdo con el análisis de la información, se constató una percepción de los consorciados, frente al hecho de que un consorcio, es un proceso difícil, que supone inconvenientes. Lo anterior, puede explicarse teniendo en cuenta lo expuesto por Laguna, Robles, y González (2008), quienes argumentan que pese a la utilidad de la cooperación inter-organizacional, ésta, precisa una serie de dificultades y riesgos, máxime, ante el hecho de que los procesos de cooperación necesariamente deben estar acompañados de un componente ético (Ojeda, 2009). Sobre la dificultad que implica una RIO, Gulati (1999) señala, que radica en la complejidad para conocer anticipadamente y comprender de forma precisa la conducta de los socios en el presente y en el futuro.

7.2 Confianza

7.2.1 Credibilidad

Se encontró que las organizaciones que hacen parte de los consorcios analizados, tienen una alta valoración de sus aliados, puesto que consideran que cuentan con el conocimiento, la experiencia y fortaleza suficiente para hacer parte de la RIO. Adicionalmente, los consorciados consideran que la organización socia cumple con aspectos de cobertura y cumplimiento; esto tiene un vínculo directo con la formación de confianza en acuerdos de cooperación, teniendo en cuenta el argumento de Chaturvedi y Gaur (2009) quienes señalan que la valoración del socio, significa que los aliados tienen credibilidad, lo que corresponde a uno de los antecedentes de la formación de confianza (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Al respecto, la confianza genera beneficios, tanto en el ámbito del acuerdo, como a nivel organizacional, debido a que es

transmitida a los grupos de interés de las organizaciones aliadas, lo que favorece la reputación (Arenas & García, 2006; Chaturvedi & Gaur, 2009; Escribá, 2002). Adicionalmente, desde la perspectiva de la teoría de la organización, la confianza genera ventajas en la administración de las relaciones externas de la organización (Martínez, 2001).

7.2.2 Benevolencia

El análisis de la información, mostró que hay buena voluntad y reciprocidad entre las organizaciones participes en los consorcios, lo que se materializa a través del trabajo en grupo, la comunicación y el consenso entre los consorciados. Este tipo de dinámica, según Blomqvist (2002) determina la generación de confianza en una RIO, gracias a la buena voluntad y la visión compartida entre los aliados. Frente a lo anterior, Vilana y Rodríguez (2010), señalan que la confianza es una herramienta que fomenta la efectividad, al reducir los costos de transacción del acuerdo, porque supone la disminución de controles formales. Así, desde la perspectiva económica, la confianza supone beneficios para la organización (Arranz & Fernandez, 1999; Child, Faulkner, & Tallman, 2005; Montoro, 2005; Muñoz & Montoro, 2007)

7.3 Reputación

7.3.1 Creación de valor por parte de los socios

Se evidenció, que las organizaciones consorciadas, consideran que su aliado en el consorcio, genera valor para el acuerdo; lo que significa que hay una percepción positiva del socio frente a la creación de valor. Igualmente, atribuyen ésta apreciación a factores como la fortaleza económica, el compromiso, el cumplimiento y la experiencia. Adicionalmente, ésta percepción, puede asociarse con la reputación, dado que como lo exponen Decker, Lütke Witt, Meier, y Mellewigt (2016), la reputación genera confiabilidad respecto de la trayectoria y capacidad de una organización. Ahora bien, los entrevistados dejaron ver, que desde el comienzo del consorcio, tenían una concepción positiva de su aliado; esto apunta al planteamiento de Mora y Montoro (2009), en el sentido de que la reputación cumple un papel esencial en la selección del

potencial socio. Frente a los beneficios a nivel individual, es claro que si una organización ha ganado reputación producto de su participación en una RIO, ésta transmite una percepción positiva, hacia otras organizaciones que pueden ser socios potenciales en el futuro (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016).

7.3.2 Capacidad directiva y posición de los socios

Frente a la capacidad directiva del socio, se encontró que los miembros de los consorcios, asocian este aspecto con el compromiso, la experiencia, el crecimiento y posicionamiento de la organización; de lo anterior, se deduce una percepción positiva de los consorciados, sobre la capacidad directiva de sus aliados; ésta percepción se asocia con la reputación (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016). En cuanto a la RIO, la capacidad directiva de los directivos de las organizaciones aliadas, se asocia con la creación de valor (Martinez & Olmedo, 2009). Frente a los beneficios a nivel organizacional, la percepción positiva de los consorciados, fomenta el crecimiento, puesto que envía una señal favorable sobre la conducta de los socios, lo que reduce la incertidumbre e influencia el comportamiento cooperativo de los aliados (Decker, Lütkevitte, Meier, & Mellewig, 2016; García, 1996).

7.3.3 Responsabilidad social e innovación de los socios

Una buena proporción de los socios entienden la responsabilidad social como bienestar de la comunidad e impacto social. Con relación a la innovación, ésta fue relacionada con alternativas tecnológicas e investigación continua. Estudios previos han demostrado que cuando las organizaciones participan el RIO, pueden generar mayores innovaciones (Grueso, Gómez y Garay, 2011).

7.4 Valores culturales

7.4.1 Auto engrandecimiento vs Auto trascendencia

Se encontró que las organizaciones que hacen parte de los consorcios analizados, tienen en común tendencia al auto engrandecimiento, puesto que la expectativa en cuanto a su participación en el consorcio, está relacionada con aspectos como el beneficio económico, el crecimiento y el reconocimiento; según Grueso y Antón (2015) el autoengrandecimiento se asocia con los valores poder y logro. En la presente investigación se encontró que la tendencia al autoengrandecimiento es común en las organizaciones que hacen parte de los consorcios estudiados; lo que puede ser positivo, pues al haber similitudes culturales entre socios, se obtienen beneficios de la alianza (Grueso & Antón, 2015). Sobre el particular, Arenas y García (2007) señalan que hay una alta tasa de fracasos en procesos de cooperación, por cuenta de las divergencias culturales. En consecuencia, las similitudes entre las organizaciones consorciadas, puede favorecer el buen desempeño en los consorcios y a nivel organizacional fortalece la imagen e identidad de las organizaciones aliadas (Guerras & Montoro, 2008).

7.4.2 Apertura al cambio vs Conservación

La información analizada sugiere que las organizaciones participes en los consorcios, demuestran una tendencia común hacia la conservación, debido a que tienen una inclinación hacia el desempeño tradicional, la aceptación y la fidelidad, los cuales son representados por valores como la seguridad, tradición y conformidad (Grueso & Antón, 2015). De cualquier modo, se evidencia similitud entre los consorciados, en lo referente a la tendencia hacia la conservación, lo cual resulta favorable para los resultados del consorcio, debido al argumento de Vilana y Rodríguez (2010) referente a que cuando los miembros de un proceso de cooperación se identifican en sus valores culturales, la colaboración fluye y facilita la interacción entre los socios. Así mismo, la identificación en valores culturales fortalece la imagen e identidad de las organizaciones aliadas (Guerras & Montoro, 2008).

8 CONCLUSIONES

El desempeño de las organizaciones de hoy, contempla diversos ámbitos, habida cuenta de que además de su funcionamiento interno, también cobra valor la forma en que se integran a su entorno e interactúan con otras organizaciones. Así mismo, la participación de las organizaciones en los mercados actuales, pone de presente exigencias que en muchos casos no podrían cumplir de forma individual, por su limitación de recursos y capacidad. Lo anterior, constituye una de las motivaciones fundamentales para que las organizaciones del sector de la construcción en Colombia participen en procesos de cooperación como los consorcios, para el desarrollo de sus proyectos.

Con respecto a los beneficios que perciben en el nivel organizacional, los miembros de los tres consorcios objeto de estudio, comprenden el crecimiento en varios frentes, mejores oportunidades para constituir acuerdos en el futuro, beneficios económicos, respaldo financiero, fortalecimiento técnico y mejora de la capacidad. Se evidencia que estos beneficios están asociados al compromiso, puesto que la intención de asociarse y permanecer en el acuerdo cumpliendo los tiempos pactados, fomentan el ambiente necesario para que la relación cumpla con sus etapas de formación, desarrollo y declive.

Es claro que la experiencia constituye uno de los aspectos fundamentales a la hora de constituir un consorcio y elegir a un socio potencial, puesto que la experiencia como antecedente del fortalecimiento técnico, corresponde a uno de los aspectos que se comparten con el solo hecho de conformar el vínculo, es decir, que desde el comienzo de la RIO, las organizaciones consorciadas incrementan su capacidad, a partir de la suma de la experiencia propia con la de sus aliados. Este contexto, tiene una estrecha relación con la cooperación inter-organizacional vista desde el enfoque del pensamiento estratégico y específicamente desde la teoría de los recursos y capacidades.

Se evidenció que en los consorcios analizados los factores compromiso, confianza reputación y valores culturales, no corresponden a factores independientes que cobran protagonismo de forma individual, debido a que es claro su dinamismo y la influencia que ejercen en los resultados de la RIO, que a su vez conllevan beneficios a nivel organizacional. Así mismo, estos factores confluyen, se retroalimentan mutuamente y se adaptan a las diferentes etapas y ámbitos del

consorcio, para generar beneficios a las organizaciones, como producto del cumplimiento de los objetivos pactados en el acuerdo.

A pesar de la dificultad que refieren las organizaciones consorciadas para constituir y mantener el vínculo; es clara la presencia de compromiso en la alianza, dicho compromiso tiene unas marcadas características de continuo; cuyo significado alude a la permanencia en una actividad o una relación por necesidad, habida cuenta de que una terminación anticipada implicaría altos costos, de tipo material y moral que conllevan perjuicios para las organizaciones miembros, si se tiene en cuenta, que a pesar de su flexibilidad, los consorcios tienen ciertas características de tipo contractual. Así mismo, se constató que hay algunos niveles de compromiso normativo, el cual alude a la permanencia en la asociación, en virtud de un deber, lo cual es atribuible a características inherentes a ciertas organizaciones, en las que prima el cumplimiento como convicción.

En cuanto a la construcción de confianza en los consorcios, se encontró equilibrio entre la presencia tanto de credibilidad como de benevolencia; este escenario se traduce en que las organizaciones que conforman los consorcios, creen en la capacidad, eficacia e idoneidad de sus pares para hacer parte el consorcio y mantenerse en él; de la misma manera, se precisa la existencia de benevolencia, esto se refleja en la intención de tener comunicación constante entre aliados, a través de comités o reuniones; así como el deseo de que las decisiones se tomen de manera concertada, haciendo uso del consenso para tal fin; por lo tanto, es clara la intención de obtener beneficios, por parte de las organizaciones consorciadas, a través de la confianza.

De cara a la reputación, resulta evidente que es un aspecto intangible de alto valor para las organizaciones; en el caso de los consorcios analizados, se encontró que los consorciados conciben la reputación como un todo, es decir, que la asocian a diversos aspectos de la organización. De ésta manera, se constató que la reputación constituyó un factor esencial en la etapa de constitución del consorcio; en la etapa de desarrollo del mismo y después de finalizado el acuerdo, dado que en la primera etapa, este factor suministró información a las organizaciones para elegir un socio potencial, que obedeciera a las necesidades del futuro acuerdo de cooperación; mientras que en la etapa de desarrollo del consorcio, la reputación ha venido siendo útil para predecir la conducta entre los aliados y fomentar las relaciones de cooperación

armónicas. Finalmente, después de finalizada la RIO, la reputación constituye un mensaje de credibilidad que beneficia las organizaciones que participaron en el acuerdo

En referencia a los valores culturales, es indudable que hay afinidad entre las organizaciones que hacen parte de los consorcios analizados. Este contexto, puede traer consigo frutos positivos para el proceso de cooperación, puesto que como se ha mencionado en la presente investigación, la similitud en los valores culturales tiene una relación directa con la efectividad de la asociación, a la vez que fortalece la identidad de las organizaciones que participan en el acuerdo.

9 RECOMENDACIONES

En el ámbito académico se ha demostrado la importancia de la cooperación, desde sus diversas tipologías, para el fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones. De cara a este contexto, se recomienda, que se lleven a cabo futuras investigaciones sobre los beneficios que conlleva una RIO a nivel organizacional, con el fin de construir y consolidar una base teórica útil, para la toma de decisiones estratégicas en el campo de la cooperación, lo que a su vez traerá beneficios para el engranaje productivo de Colombia.

10 REFERENCIAS

- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330-337.
- Aguado, R. (2001). Cooperación en investigación y desarrollo en las empresas industriales andaluzas. *Economía Industrial*(338), 157-168.
- Alloza, A., Carreras, A., & Carreras, E. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID.
- Alvarez, A. (2012). La capacidad jurídica de consorcios y uniones temporales en el marco de la contratación estatal. *Verba Iuris*(27), 105-124.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.
- Antón, M., & Grueso, M. (2014). Actitudes hacia las relaciones de cooperación entre organizaciones: algunas reflexiones basadas en el compromiso. En U. S. Cali, & J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación* (págs. 79-96). Cali : Editorial Bonaventuriana.
- Arenas, J., & García, R. (2006). La aportación relacional al éxito de las alianzas estratégicas internacionales. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 10(2), 1-15.
- Arenas, J., & García, R. (2007). Las alianzas estratégicas internacionales: El impacto del origen del socio en la relación. *Revista de Estudios Empresariales-Segunda época*(1), 73-89.
- Ariño, A., de la Torre, J., & Ring, P. (2001). Roles Played by Relational Trust in Strategic Alliances. (I. B. School, Ed.) *IESE Research Papers*(432), 4-21.
- Aristegui, I., Melgosa, L., & Ruiz, J. (2002). *Como elaborar un proyecto de investigación social*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Arranz, N., & Fernandez, J. (1999). Las Redes de Cooperación Empresarial ¿Una Organización Para el Proximo Milenio? *Revista Dirección y Organización (DyO)*(21), 12-19.
- Baena, E., Sanchez, J., & Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*(23), 61-66.
- Banco Mundial. (2006). *¿Qué es RSE?* .
- Blázquez, M., & Mondino, A. (2012). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. *Ciencia y Técnica Administrativa*, 11(1), 2-16.

- Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation, doctoral thesis*. Lappeenranta : University of Technology, Lappeenranta Finland.
- Briones, A., Cegarra, J., & Ros, M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuadernos de Administración*, 18(30), 79-98.
- Briones, A., Laborda, F., & Lopez, C. (2007). Visión Estratégica y praxis de la cooperación empresarial. *FISEC-Estrategias*, 6(6), 86-107.
- Burbano, E., González, V., & Moreno, E. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca. *Gestión y Desarrollo*, 8(1), 51-78.
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: Creación de un instrumento de medida. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 79-102.
- Castro, A., & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 23(2), 155-174.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54.
- Chaturvedi, S., & Gaur, A. (2009). A Dynamic Model of Trust and Commitment Development in Strategic Alliances. *IIMB Management Review*, 21(3), 173-188.
- Chavarro, P. (2004). *Los consorcios en Colombia*. Bogotá D.C: Universidad Javeriana.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy* (2 ed.). UK: Oxford University Press.
- Clarke, N. (2006). The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 44(9), 1183-1205.
- Cobo, F., & Hervé, A. (2008). La dualidad nexo-proceso de la cooperación empresarial. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*(41), 407-434.
- Colombo, M. (2003). Alliance form: a test of the contractual and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1209-1229.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design choosing among five approaches* (2 Ed. ed.). Los Angeles: Sage Publications.

- Cruz, L. (1999). Hacia un concepto de globalización. *Revista Contaduría y Administración*(195), 31-48.
- DANE. (2011). *Que es INE?* Bogotá D.C.
- DANE. (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU Revisión 4*. Bogotá D.C.
- Das, T., & Teng, B. (2000). A resource-based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- De Franchini, B., Tramallino, M., Cruz, R., Carbajal, M., & De Castro, I. (2008). El universo de la combinaciones de negocios - Consorcios de cooperación-. *FACES: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 14(30-31), 7-24.
- Decker, C., Lütkevitte, M., Meier, M., & Mellewigt, T. (2016). How managers can build trust in strategic alliances: A meta-analysis on the central trust-building mechanisms. *Journal of Business Economics* , 86(3), 229-257.
- Deeds, D., & Hill, C. (1996). Strategic Alliances and the Rate of New Product Development: An Empirical Study of Entrepreneurial Biotechnology Firms. *Journal of Business Venturing*, 11, 41-55.
- Douard, J., & Heitz, M. (2003). Une lecture des réseaux d'entreprises: prise en compte des formes et des évolutions. *Revue française de gestion*, 5(146), 23-41.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elmi, M., Giordano, F., & Cepiku, D. (2013). Network performance determinants: A comparative analysis of UNESCO world heritage sites. *Esade*, 1-6.
- Escribá, A. (2002). Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: Una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*(13), 469-498.
- Fernández, E. (1991). La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología. *Documentos de Trabajo-Universidad de Oviedo*(29), 1-39.
- Fernández, E. (2005). *Estrategia de Innovación*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.

- Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo problemáticas y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2, 1-15.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 439-448.
- García, E. (1993). La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. *ICE: Revista de Economía*(714), 87-98.
- García, E. (1994). Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación. *Esic market*(79), 115-129.
- García, E. (1996). Estudio de la alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias recientes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3), 109-132.
- García, E., Gil, J., & Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Grant, R., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Gruoso, M. (2015). Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio. *Suma de Negocios*, 6(13), 2-7.
- Gruoso, M., & Antón, M. (2015). Valores culturales en redes interorganizacionales: Una propuesta desde el Modelo de Shalom Schwartz (1992). *Investigación & Desarrollo*, 23(2), 369-390.
- Gruoso, M., & Anton, M. (En Prensa). Confianza en redes inter-organizacionales: Estudio exploratorio.
- Gruoso, M., Gomez, J., & Garay, L. (2009). Formulación y Control de la Estrategia en un Grupo de Empresas que conforman una Red. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(4), 130-138.
- Guerras, L., & Montoro, M. (2008). Los mecanismos de coordinación utilizados en los acuerdos de cooperación tecnológica internacional entre empresas. *Interciencia*, 33(9), 635-642.
- Guerras, L., Mora, E., & Montoro, A. (2010). Trust matters in cooperative agreements but does the nature of the partner also matter? *Revista Latinoamericana de Administración*(45), 96-115.

- Guillén, I., & Peñalva, L. (2006). Papel de la confianza en las relaciones entre organizaciones. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 143-157.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed. ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Hunt, S., Lambe, J., & Wittmann, M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 17-35.
- Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89.
- Jaén, M. (2013). *Economía industrial*. Almería, España: Editorial Universidad de Almería.
- Jarillo, C. (1988). On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- Jennings, D., Christodouloy, C., Artz, K., & Gillin, M. (2000). Determinants of trust in global strategic alliances: Amrad and the Australian biomedical industry. *Competitiveness Review*, 10(1), 25-44.
- Jiménez, P., & Sanchez de Pablo, J. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. (A. E. (AEDEM), Ed.) *XX Congreso anual de AEDEM*, 2, 1-14.
- Jiménez, P., & Sanchez de Pablo, J. (2008). Evaluación de la cooperación empresarial como estrategia competitiva en el sector agroalimentario: El caso español. *Ecos de Economía*, 12(27), 101-144.
- Jiménez, P., & Sánchez de Pablo, J. (2010). Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 83-96.
- Jones, C., & Lyons, C. (2004). Case study: design? Method? Or comprehensive strategy? *Nurse Research*, 11(3), 70-76.
- Keller, P. (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. *Visión de Futuro*, 16(1), 193-209.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F: McGraw-Hill.
- Koza, M., & Lewin, A. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organizations Science*, 9(3), 255-264.
- Krugman, P., Graddy, K., & Wells, R. (2015). *Fundamentos de economía*. Barcelona : Reverté.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Laguna, P., Robles, M., & González, L. (2008). Los acuerdos de cooperación de las empresas que cotizan en bolsa: análisis del caso español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 185-201.
- Lajara, M. (2000). La cooperación entre empresas en el tejido industrial de la provincia de Alicante: un análisis a partir del modelo de la dirección estratégica. *Tesis Doctoral, Universidad de Alicante*.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lewicki, R., & Benedict, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds), 114-139.
- Li, P. (2008). Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust. (B. P. Ltd, Ed.) *Management and Organization Review*, 4(3), 413-439.
- Lleó, A. (2011). *Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado*. Valencia-España, Tesis Doctoral: Universidad Politecnica de Valencia.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 4, 167-179.
- López, M. (2001). Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, 193, 143-168.
- López, M. (2016). *The intelligence of the trends: definiendo el campo metodológico para el estudio de las tendencias sociales y de consumo: Un estudio comparado Brasil-España*. Murcia-España: Universidad de Murcia.
- Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715-731.

- Manev, I., Gyoshev, B., & Manolova, T. (2005). The role of human and social capital and entrepreneurial orientation for small business performance in a transitional economy. *J. of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(3/4), 298-318.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de economía*. México: Cengage Learning.
- Mariñez, C. (2012). La confianza: Aproximaciones teóricas y propuesta sistémica para su abordaje en las ciencias sociales. *Revista de Ciências Sociais*, 2(1), 168-199.
- Martín, F., & Martínez, S. (2004). El proceso de las alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de las alianzas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 189-207.
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde coletiva*, 17(3), 613-619.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2011). Medida de la reputación empresarial en pymes de servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 77-102.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2012). Reputación percibida por los directivos de auditoras de cuentas españolas. *Universia Business Review*(35), 94-112.
- Martínez, J., & Dasí, S. (2011). Teorías del crecimiento de la empresa. *Revista de Economía ICE*(858), 133-141.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165-193.
- Martínez, S. (2001). Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación. *Trabajo de investigación Universidad de Cadiz*, 1-140.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Ministerio de Economía. (2000). *La decisión de cooperar*. Madrid: Gráficas Maravillas SL.
- Mintzberg , H., Ahlstrand , B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia: Una Visita Guiada Por La Jungla del Management Estrategico* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Molero, F. (2003). Reseña de "Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados" de Maria Ros y Valdiney V. Gouveia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 215-218.
- Montes, A. (2002). Estudio del desarrollo de la fase inicial del proceso de cooperación empresarial y propuesta de un modelo. *Gestión-Revista de Economía*(20), 13-18.
- Montoro, M. (2005). La cooperación internacional en investigación y desarrollo. Un análisis de los factores organizativos. *Revista de Economía Aplicada*, 13(39), 21-45.
- Mora, E. (2002). *Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+ D entre empresas y organismos de investigación*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Mora, E., & Montoro, M. (2009). Fuentes y efecto de la confianza entre socios en las relaciones de cooperación entre empresas y universidades. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(4), 121-138.
- Muñoz, J. (2009). *Factores de formación del acuerdo como determinantes de estabilidad en la cooperación empresarial: una aplicación a la empresa conjunta española en el período 2000-2004*. Madrid: Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas.
- Muñoz, J., & Montoro, M. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 141-163.
- Nielsen, B. (2011). Trust in strategic alliances: Toward a co-evolutionary research model. *Journal of Trust Research*, 1(2), 159-176.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las Pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61.
- ONU. (2015). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2015*. Nueva York: Departamento de Asuntos Sociales y Económicos de las Naciones Unidas.
- ONU. (2017). *Naciones Unidas en Colombia*. Obtenido de <http://nacionesunidas.org.co/naciones-unidas/que-es-la-onu/>
- Orjuela, C., Páez, J., & Rojas, C. (2008). *El concepto de dimensión: errores y dificultades*. Valledupar: Funes-Universidad de Los Andes.

- Ortiz, E. (2013). Epistemología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Paradigmas y objetivos. *Revista de Claseshistoria*(408), 1-23.
- Peña, I., & Aranguren, M. (2002). Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración. *Economía Industrial*(346), 67-80.
- Peñalosa, M., & Torres, E. (2007). Aproximación a la cooperación inter-empresarial: Un análisis desde las farmacias del estado Merida, Venezuela. *Forum Empresarial*, 12(2), 32-51.
- Pérez, D. (2014). Asimetrías y conceptos psicológicos. *Páginas de Filosofía*(18), 5-26.
- Perry, S. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Pinkas, F. (2002). *Tratado de defensa de la libre competencia: estudio exegético del D.L. 701*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Peru.
- Porter, M. (1982). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M., & Fuller, M. (1986). Coalitions and Global Strategy. En M. Porter, *Competition in Global Industries* (pág. 585). Boston: Harvard Business School Press.
- Quintana, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En W. Montgomery, *Psicología : tópicos de actualidad* (págs. 47-84). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Renart, L. (2008). Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas. *Harvard-Deusto Business Review*(87), 18-28.
- Rojas, M., Rincón, C., & Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 281-302.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: Una comparación entre teorías culturales. *Revista española de investigaciones sociológicas*(99), 9-34.
- Rotter, J. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *Journal of Personality*, 26(5), 443-452.

- Rowlinson, S. (2009). Interpersonal trust and inter-firm trust in construction projects. *Construction Management and Economics*, 27(6), 539-554.
- Saez, D., & Cabanelas, J. (1997). *Cooperar para competir con éxito*. Madrid: Piramide.
- Sánchez de Pablo, J. (2009). Análisis empírico de la cooperación empresarial en el sector agroalimentario español. *Tesis Doctoral, Universidad de Castilla-La Mancha*.
- Sánchez de Pablo, J. (2007). Clasificación de los acuerdos cooperativos en función de su estructura organizativa importancia de las "Joint ventures". *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007*, 2, 1-16.
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2010). Ética gerencial: Fundamento para el desarrollo endógeno de sectores productivos. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales-CICAG*, 7(2), 31-48.
- Sanz, S., Ruiz, C., & Pérez, I. (2009). Conceptos, dimensiones y antecedentes de la confianza en entornos virtuales. *Teoría y Praxis*(6), 31-56.
- Schiattarella, R., & Montebugnoli, E. (1989). Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las Pyme. *Economía Industrial*(266), 87-97.
- Schiele, C. (2008). La Jurisprudencia como fuente del derecho: El papel de la jurisprudencia. *Ars Boni et Aequi*(4), 181-200.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Scott, R. (2005). Organizaciones: Características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 439-463.
- Sebastián, J. (2000). Las Redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), 97-111.
- Simatupang, T., & Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata S.L.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

- Torello, M. (1998). *Los acuerdos de cooperación en empresas industriales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe . Montevideo: CEPAL.
- Urrea, J. (1999). Cooperación interempresarial. Algunas Puntualizaciones en una Aproximación Económica al Fenómeno. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*(22), 37-49.
- Vargas, J., De León, A., Valdez, A., & Borrayo, C. (2013). Epistemología dialógica de las ciencias administrativas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 48-57.
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Vilana, J., & 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(2), 137-163.
- Williamson, O. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo*.(296), 1-36.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Los Angeles: SAGE.