



FACTORES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN
DE ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS EN COLOMBIA

AUTORES

NELSON ANDRÉS DÍAZ OVIEDO
DARLY PAOLA IBARRA GUTIERREZ

DIRECTORA DEL PROYECTO:
MG. ANA MILENA SILVA VALENCIA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
SANTIAGO DE CALI
2014

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS.....	4
LISTA DE GRÁFICOS.....	5
LISTA DE ANEXOS.....	6
RESUMEN.....	7
ANTECEDENTES.....	9
CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN.....	9
ASPECTOS CLAVES.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. ESCOGENCIA DE SOCIOS.....	12
2.1.1. Conceptualización.....	12
2.1.2. Joint ventures como forma de asociación.....	12
2.1.3. Criterios para medir la adecuada escogencia socios en un acuerdo de cooperación.....	13
2.2. COMPROMISO.....	15
2.2.1. Conceptualización.....	15
2.2.2. Criterios para medir el compromiso en un acuerdo de cooperación.....	15
2.3. LAZOS SOCIALES.....	17
2.3.1. Conceptualización.....	17
2.3.2. Estructura y diseño organizacional del proceso de creación de lazos sociales.....	18
2.3.3. Criterios para determinar los lazos sociales en un acuerdo de cooperación.....	20
2.4. TOMA DE DECISIONES.....	21
2.4.1. Conceptualización.....	21
2.4.2. Toma de decisiones: “Compromiso de cooperación sin perder autonomía”.....	22
2.4.3. Criterios para medir el proceso adecuado de toma de decisiones en una cooperación.....	23
3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.1. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE ESTUDIO.....	24
3.1.1. Descriptivo.....	24
3.1.2. Exploratorio.....	24

3.1.3.	Correlacional	24
3.1.4.	Explicativo.....	25
3.2.	TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO	25
3.3.	ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES	26
3.3.1.	Solidarias de desarrollo	26
3.3.1.1.	Asociación y Corporaciones	26
3.3.1.2.	Fundaciones	26
3.3.1.3.	Voluntariado	27
3.3.2.	Economía solidaria	27
3.3.2.1.	Cooperativas	27
3.3.2.2.	Fondos de empleados	28
3.3.2.3.	Asociaciones mutuales	28
3.4.	NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA.....	28
3.4.1.	Organizaciones de Economía Solidaria Valle del Cauca.....	29
3.5.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	30
3.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
	RESULTADOS.....	31
	CONCLUSIONES.....	38
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
	ANEXOS.....	43

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Factores de éxito identificados.....	9
Tabla 2. Organizaciones de Economía Solidaria Valle del Cauca.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia ,2012.....	27
---	----

LISTA DE ANEXOS

Prueba piloto aplicada a organizaciones solidarias y sociales.....	34
--	----

RESUMEN

Las investigaciones acerca del análisis de los acuerdos de cooperación o alianzas entre organizaciones solidarias y sociales y los factores que permiten el éxito en dichos acuerdos han sido pocas, razón de la escasa literatura al respecto, lo que llevó a realizar una investigación sobre los acuerdos de cooperación en fundaciones e identificar los factores de éxito en estas alianzas, para luego extrapolar ideas y realizar un estudio empírico en el ámbito social y solidario. Actualmente el compromiso, la escogencia de socios, la óptima toma de decisiones y los lazos sociales son factores muy relevantes a la hora de decidir cooperar con otra organización ya que inciden positiva o negativamente en el éxito del acuerdo, es por esta razón que se decidió realizar un estudio a través del cual se identifiquen los factores con mayor relevancia para las personas que siendo encargadas de una organización deciden establecer una relación de cooperación con otra y cuáles de ellos determinan el éxito en dicha relación.

De este modo se tomó como muestra las fundaciones del Valle del Cauca a cuyos encargados se les realizó una encuesta de un total de 8 preguntas a través de las cuales se analizó la relación entre los diferentes factores (compromiso, escogencia de socios, lazos sociales y toma de decisiones) y como estos inciden en el éxito/performance de sus acuerdos de cooperación con otras organizaciones obteniendo resultados relevantes como que el compromiso es el factor más importante y determinante al momento de decidir establecer una relación de cooperación con otra organización.

PALABRAS CLAVES: Éxito, cooperación, compromiso, toma de decisiones, lazos sociales y escogencia de socios.

ABSTRACT

The researches about the analysis of the cooperative arrangements or alliances between solidarity and social organizations and the factors for success in these agreements have been few, reason of the limited literature on the subject, which led to an investigation about agreements cooperation on foundations and identify the factors of success in these partnerships, and extrapolate ideas and conduct an empirical study on the social and supportive environment. Currently commitment, choice of partners, optimal decision-making and social ties are factors highly relevant to deciding cooperate with other organization because affect positive or negative on the success of the agreement, it is for this reason it was decided perform a study through which factors most relevant to organizations to establish a cooperative relationship with each other and which ones determine success in the relationship. Thus it was sampled foundations of Valle del Cauca whose managers were surveyed for a total of 8 questions through which was analyzed the relationship between different factors (commitment, choice of partners, social ties and decision making) and how these affect the success / performance of their cooperation agreements with other organizations obtaining relevant results as that commitment is the most important and decisive when deciding to establish a partnership with another organization factor.

KEYWORDS: Success, cooperation, commitment, choice of partners, social ties and decision making.

ANTECEDENTES

El presente trabajo se realiza como parte de la investigación de la Tesis de Doctorado en Dirección Empresarial de Ana Milena Silva. En la cual se busca analizar los acuerdos de cooperación o alianzas de organizaciones solidarias y sociales, con el fin de identificar los factores que permiten el éxito en estos acuerdos.

Es importante aclarar que de este tipo de investigaciones se han realizado pocas, razón de la escasa literatura al respecto, lo que lleva a realizar una investigación sobre los acuerdos de cooperación en organizaciones lucrativas e identificar los factores de éxito en estas alianzas, para luego extrapolar ideas y realizar un estudio empírico en el ámbito social y solidario.

CUESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores claves de éxito que determinan un acuerdo de cooperación?

ASPECTOS CLAVES

- ✓ Determinantes del éxito/performance en un acuerdo de cooperación.
- ✓ El compromiso como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.
- ✓ La escogencia de socios como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.
- ✓ Los lazos sociales como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.
- ✓ La toma de decisiones como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia son muchos los autores que han creado y documentado modelos que muestran la relación entre distintos factores que influyen de manera positiva en el éxito de un acuerdo de cooperación, debido a esa razón en este trabajo investigativo nos enfocaremos en los criterios que inciden positivamente la relación, siendo estos las variables independientes de la investigación, entre las que sobresalen están: la confianza, el compromiso, la cooperación, la adecuada escogencia de socios, la óptima toma de decisiones, los lazos sociales, entre otras. Mientras que la variable dependiente será el éxito/performance del acuerdo de cooperación. Para este caso, solo se trabajará con 4 variables independientes (Compromiso, escogencia de socios, lazos sociales y óptima toma de decisiones) y la variable dependiente será el éxito del acuerdo.

En la actualidad, estas variables independiente son factores muy relevantes a la hora de tomar la decisión de cooperar con una organización y/o persona natural además, debido a que cada vez están ganando más fuerza e importancia con el pasar los de años han surgido una gran cantidad de investigaciones que se proponen como objetivo, ver la manera como estos factores influyen en el éxito del acuerdo, al igual que determinar cuáles son los criterios que se utilizaron para medir esos factores.

La identidad estratégica, estructural y operacional de las organizaciones ha sufrido muchos cambios que se ven reflejados en la misión y visión que se plantean y en los valores culturales que acogen como empresa, siendo la responsabilidad social uno de los más destacados. Dicho esto también es necesario mencionar la necesidad de estas empresas de crear alianzas con otras que compartan los mismos objetivos y metas o al menos que tengan algún valor importante para el proceso social en el que incurren.

A continuación, se va hablar acerca de los factores trabajados desde la perspectiva de los expertos, dando a conocer parte de sus aportes investigativos y las distintas variables que utilizaron para medir esos factores como exitosos y ver la manera como lo relacionan con el performance del acuerdo de cooperación.

2. MARCO TEÓRICO

Son muchos los factores que son considerados claves para el éxito de un acuerdo de cooperación. Por lo tanto, es prudente realizar un análisis de los más sobresalientes e influyentes en los acuerdos de cooperación.

La siguiente tabla tomada de la tesis doctoral de Silva (2003) ilustra una síntesis de los factores claves de éxito, identificados en la literatura y que son producto de varias investigaciones de diversos autores a lo largo de la historia.

AUTOR - AÑO	FACTOR CLAVE DE ÉXITO
Adler y Hlavacer (1976)	Fuerza de venta, imagen, recursos, tecnología y tamaño
Leidecker y Bruno (1984)	Escogencia del socio
Awadzi (1987)	Contribución de recursos, asociación entre socios, relación
Geringer (1991)	Escogencia del socio
Ring y Van de Ven (1992)	Confianza, compromiso y negociación
Ariño (1995)	Comportamiento cooperativo
Mohr y Sperman(1994)	Factores del performance: satisfacción y resultados
Gulati (1995), Uzzi (1997), Koza y Lewin (1998)	Confianza
Ariño y de la Torre (1998)	Negociación, compromiso, eficiencia, equidad, calidad en la relación
Little, Leverick y Wilson (1998)	Experiencia, gestión, confianza, elección socio, recursos, negociación
Das y Ten (2000)	Rivalidad, cooperación, rigidez, flexibilidad, orientación.
Cabaleiro (2001)	Confianza, compromiso, comunicación, coordinación y participación
Escriba (2002)	Confianza, comportamiento cooperativo, compromiso
Mora (2002)	Compromiso, comunicación, confianza, conflicto, experiencia previa, reputación, proximidad.
Hunt, Lambe y Wittman(2002)	Costo, compromiso, valores, comportamiento oportunista, confianza, comunicación.
Escriba y Urra (2002)	Aprendizaje, confianza, independencia, calidad relaciones, logro de los objetivos
Ariño (2003)	Análisis desde el performance: grado de cumplimiento
Escriba (2003)	Estructura de un alianza , selección del socio, estudio del performance
Sirmon y Lane (2004)	Relación complementaria.
Kauser y Shaw(2004)	Independencia, compromiso, comunicación, conflicto, estructura y control
Menguzzato y Urra (2004)	Toma de decisión.
Arena y García (2005)	Relación, comportamiento oportunista, comunicación, compromiso, confianza, cooperación.
Camargo (2006)	Selección del socio, lazos sociales, experiencia del socio, capital social, aprendizaje.
Cherian, Mirna (2006)	Selección socio, habilidad, capacidad y compromiso
Sánchez y Jiménez (2008)	Acceso a recursos, reducción de costo, desarrollo de estrategias, economía a escalas.
Rumpunen y Viljama(2008)	Selección del socio, toma de decisión
Yener (2009)	Confianza

Tabla No. 1: Factores identificados – Silva (2013)

Teniendo en cuenta la gran cantidad de factores identificados, se ha decidido limitar el número de factores para trabajar en esta investigación, de este modo nosotros como investigadores hemos decidido abordar en profundidad 4 factores: escogencia de socios, compromiso, lazos sociales y toma de decisiones.

2.1. ESCOGENCIA DE SOCIOS

2.1.1. Conceptualización

En primer lugar, se va a definir los conceptos de escogencia de socios y el compromiso, tomando como guía los aportes del trabajo investigativo de Silva (2013) en la construcción de la definición de Escogencia de socios, la autora utilizó elementos de Geringer (1991) y Camargo (2006) destacando lo siguiente: “La escogencia del socio, influye en el performance, por consiguiente es determinante en la selección del socio o el aliado, el tamaño, la expectativa y la naturaleza de la empresa”. Ya otros autores como Bleekey Ernst (1991) consideran que la escogencia de socios se define, como las relaciones estratégicas deliberadas entre empresas independientes que comparten objetivos compatibles, se esfuerzan para el beneficio mutuo, y reconocer un alto nivel de interdependencia mutua. Ellos se esfuerzan para lograr las metas que cada empresa, que actuando solos no lograrían obtener con facilidad. Además, Powell (1987) agrega que los socios pueden permitir un acceso firme a las nuevas tecnologías o mercados; la capacidad de proporcionar una gama más amplia de productos/servicios; economías de escala en la investigación y/o producción conjunta; el acceso al conocimiento más allá de las fronteras de la empresa; compartir los riesgos; y el acceso a habilidades complementarias.

2.1.2. Joint ventures como forma de asociación

Si se va a hablar de la manera adecuada de escoger socios, es conveniente primero que todo definir el concepto de Joint Ventures (JV) o empresa conjunta pero ¿Qué es? Para Geringer (1988) un JV implica 2 o más organizaciones jurídicamente distintas (los socios) en donde cada una de las partes va a participar activamente, más allá del papel de la mera inversión, teniendo participación en la toma de decisiones de la entidad de propiedad conjunta. Además, existen los llamados International Joint Ventures (IJVs) donde al menos una de las partes (o

socios) tiene su base fuera del país en el que la empresa está llevando a cabo las actividades o si el JV está siendo administrado en un nivel amplio en más de un país (Geringer y Hebert, 1989). Entre tanto, para Duan (1991) un IJVs se forma entre empresas de diferentes características organizativas y culturales. Es por esa razón que autores como Swierczek y Hirsch (1994) llegaron a la conclusión de que es importante que los futuros socios entiendan el impacto de las diferencias en la cultura antes de empezar un JV. Agregaron que estas uniones se caracterizan a menudo por problemas de incomprensión y de eficacia limitada debido a la falta de compatibilidad de las culturas representadas en el JV. Complementando el tema de cultura Maslow (1970) afirma que, dos culturas diferentes pueden proporcionar diversas maneras de satisfacer un deseo en particular, aquí es donde se debe tener en cuenta el tema de las culturas que tienen las organizaciones que van a integrar el futuro JV. La importancia del JV radica en que es una de las figuras de asociación más habituales en el mercado.

2.1.3. Criterios para medir la adecuada escogencia socios en un acuerdo de cooperación

Ya entrando a analizar los criterios para escoger los socios indicados, varios autores a lo largo de sus investigaciones plantearon ciertos criterios para escoger socios por ejemplo, la investigación de Peterson y Khalifa (1999) realizaron una encuesta que fue aplicada a 42 altos ejecutivos en Bahrain, siendo evaluados por medio una escala de Likert de 5 puntos donde 1 era “Nada importante” y 5 “Muy importante”, su objetivo principal fue identificar los factores más importantes a la hora de escoger un socio para un IJV, encontraron que (en orden de importancia): la reputación en el mercado, los estados financieros, similitud de objetivos, entusiasmo y compromiso, contactos en el mercado, compatibilidad organizacional, conocimiento en el mercado local, habilidad para cubrir el territorio, relación comercial previa, competencia técnica, personal adecuado, recomendaciones de un banco o gobierno, éxito previo y experiencia en algún JV, son los criterios que identificaron para escoger un socio de manera oportuna.

Otros autores tienen criterios diferentes, como es el caso de Lin (2012); destacando; la orientación a la innovación medida en el números de patentes, empresas con experiencias previas de alianzas y la búsqueda de socios heterogéneos que tengan estrategias proactivas en pro del medio ambiente, cabe destacar que los resultados fueron producto de 4 bases de datos que el autor empleo (Securities Data Corporation (SDC), U.S. Patent and Trademark Office database, Compustat y KLD Research & Analytics database) realizando un de total de 146 observaciones para el período de 1991 a 2007.

Mientras Tomlinson (1970), en su investigación analizo empresas canadienses con alianzas en México, utilizando datos de entrevistas a cuarenta (40) ejecutivos de la empresa matriz, otros empresarios y representante del gobierno, además utilizo escalas de Likert del 5 al 1 redactadas en términos de importancia. Destaco que las características que se deben tener los futuros socios son las siguientes: El estado financiero, compatibilidad del negocio, metas comunes, habilidad para negociar con el gobierno, ética compatible. Para el caso de Geringer (1991) la selección de un socio es una decisión que se encuentra marcada dentro del proceso de conformación de la alianza y para medir los criterios propuesto en su investigación recogió datos de una muestra de 81 empresas dedicadas a la manufactura de las cuales 34 tenían una socio en EE.UU., 21 tenía un socio japonés y 26 tenían un socio de Europa occidental, los criterios de evaluación fueron los siguientes: (1) las presiones del gobierno, los requisitos reglamentarios (Regulación), (2) El acceso a los recursos financieros (Financiación), (3) Los subsidios gubernamentales, créditos fiscales y otros incentivos (Subsidios gobierno), (4) Personal directivo con experiencia (Administración) 5) Empleados calificados (Empleados), (6) Ubicación de las instalaciones del JV (Lugar), (7) Bajo coste por unidad (Lowcost), (8) Patentes, licencias u otro conocimiento de su propiedad (Conocimiento), (9) Las marcas o la reputación de las empresas matrices (Marcas), (10) Entrada rápida del mercado (Ingreso rápido), (11) Línea completa de productos o servicios (Línea completa), (12) Las ventas a gobierno (Gobierno de venta), (13) Percepción de la identidad local o nacional de

emprendimiento (Identidad Local), (14) Los sistemas de comercialización o distribución (Marketing), (15) Red de post-venta de servicio al cliente (Servicio). Cabe resaltar que la escala utilizada para este estudio fue de Likert 5 puntos donde 1 era “Nada importante” y 5 “Muy importante”.

2.2. COMPROMISO

2.2.1. Conceptualización

En cuanto al “Compromiso” la autora Silva, utilizo aportes de varios autores; “Es el grado en que las organizaciones se involucran en una relación interempresarial. Es el deseo de continuar la relación porque le gusta el socio”. Kauser y Shaw (2003), Mora (2002), Hunt, Iambe y Wittman (2002). Igualmente, el compromiso se puede analizar a nivel organizacional en donde, según Beamish (1984) juega un papel importante en una serie de relaciones de organización a organización, como las que existen entre los proveedores y fabricantes, fabricantes y distribuidores, y diversas formas de alianzas estratégicas, incluyendo la IJV. Mientras que en el año 2000; Walter, Helfert y Mueller, dieron su perspectiva del compromiso medida como el ingrediente esencial para tener éxito en una relación de largo plazo, siendo fundamental desarrollar el compromiso de un cliente con el objetivo de incrementar las ganancias. Estudios desarrollados anteriormente sugieren que la satisfacción del cliente y la confianza son los principales determinantes para generar compromiso.

2.2.2. Criterios para medir el compromiso en un acuerdo de cooperación

Recordemos que en un principio se había definido el compromiso como, el grado en que las organizaciones se involucran en una relación interempresarial de igual manera, como el deseo de continuar la relación porque le gusta el socio, teniendo esto en cuenta, se empezará a analizar diferentes estudios propuesto por algunos autores en donde miden el compromiso de la alianza basados en criterios de

éxito. Por ejemplo, John B. Cullen, Jean L. Johnson y Tomoaki Sakano (1995) resaltaron la importancia del compromiso como factor de éxito en los International Joint Ventures, investigando el compromiso del socio en función del control, de la toma de decisiones, la importancia de la estrategia, el conflicto, el rendimiento y la satisfacción. Dicho estudio fue realizado con base en respuestas de 80 socios japoneses y 76 locales socios (USA). Los encuestados indicaron la importancia estratégica de la IJV a la sociedad dominante en una escala de Likert de uno (nada importante) a cinco (muy importante).

Desde la perspectiva de Walter, Helfert y Mueller (2000) en su estudio acerca del Impacto de la satisfacción, confianza y relación de valor sobre Compromiso, destacan una estrecha relación del compromiso del cliente hacia los proveedores y para medirlo realizaron un estudio en donde aplicaron una encuesta a 230 relaciones clientes- proveedor, en donde todos los constructos fueron medidos con escalas de 7 puntos, en donde 1 es equivalente a “muy en desacuerdo” y 7 es igual a “muy de acuerdo” y también midieron el nivel de satisfacción en las relaciones usando la escala, 1 = totalmente insatisfecho, 7 = totalmente satisfecho. De este modo, al aplicar el estudio encontraron que: la lealtad del cliente, la voluntad de hacer sacrificios a corto plazo, la orientación a largo plazo, y la intención de invertir en la relación, son factores relevantes que influyen positivamente en el nivel de compromiso.

Por otro lado, Clarke (2006) realizó una investigación que tuvo como objetivo identificar una serie de condiciones previas asociadas con el compromiso de la red. Se obtuvieron datos de 61 redes de abuso de drogas legales en Inglaterra por medio cuestionario sobre el compromiso, condiciones antecedentes y resultados de colaboración (rendimiento de la red), responsables de la formulación y ejecución de los planes regionales de prevención y tratamiento abuso de drogas en todo el país, utilizando distintas variables para medir el éxito del compromiso en red, lo midieron con base a; antecedentes, la interdependencia mutua, ganancia mutua, los valores compartidos, objetivo de la congruencia, la confianza en las

organizaciones de la red, la resolución de conflictos, claridad de rol, la participación en la toma de decisiones, retroalimentación sobre el desempeño eficaz, rendimiento de la red. La aplicación del instrumento de medición fue por medio escalas de Likert de siete puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 7 = totalmente de acuerdo) refiriéndose al grado en que las condiciones de posición antecedentes estaban presentes en su red. Finalmente, el autor en su investigación resalta que, el compromiso puede jugar un papel importante específicamente asociado con la determinación de los resultados del desempeño en redes. Además, agrega que los hallazgos sugieren que se debe investigar mucho más acerca de las diferentes formas de influencia del compromiso, resultados colaborativos asociados a los diferentes tipos de redes. Así mismo, es importante destacar en este sentido la naturaleza de las diferentes redes que puede así influir en la relevancia de variables concretas en cuanto a la génesis de compromiso a nivel inter-organizacional.

2.3. LAZOS SOCIALES

2.3.1. Conceptualización

Con el fin de contextualizar a lector acerca de la importancia de los lazos sociales en los acuerdos de cooperación es válido acudir a la introducción que ofrecen Galán y Castro (2004) en la cual afirman que diferentes hechos como la globalización de los mercados, la intensificación tecnológica, el dinamismo de los entornos competitivos y la imposibilidad que tienen una empresa de ser altamente competitiva en cada una de las áreas de su actividad , generan la necesidad de que existan diferentes acuerdos de cooperación entre las organizaciones, es por esto que analizar la incidencia de los lazos sociales en estos acuerdos se ha convertido en el objetivo principal de ciertas investigaciones.

Es importante empezar definiendo el concepto de redes organizacionales, para Tallman (2013) una red organizacional surge de los lazos que crean determinados entes empresariales que dan lugar a una forma divergente de extender el conocimiento a través de ellos, de forma similar para Rank y Tuschke (2010) el

concepto de red organizacional se refiere a las relaciones que resultan de las cooperaciones entre organizaciones en búsqueda de apoyo, asesoramiento e información para lograr sus objetivos empresariales, según Bunderson 2003, Lazega y Van Duijn 1997 y Monge y Contractor 2003 esta relaciones no presentan una estructura organizacional formal, por el contrario se enmarcan por patrones reales que se dan en el proceso de lograr la metas propuestas por las partes (Chen, Xiao-Ping, and Meindl 1998, Milton and Westphal 2005).

Estas redes de colaboración se pueden dar en dos niveles diferentes, en primer lugar se han examinado factores determinantes de comportamiento colaborativo del individuo como formación académica (Hinds y Kiesler1995), diferencias en raza, sexo y ciudadanía (Chatman y Barsade 1995), diferencias culturales (Chen, Xiao-Ping, and Meindl 1998, Wagner 1995), identificación organizacional (Polzer 2004), identidad (Milton and Westphal 2005) y disposición individual a colaborar (Chatman and Barsade 1995, Deery and Iverson 2005); en segundo lugar los efectos de las variables organizacionales también han sido examinadas, por ejemplo distancia física entre los miembros de las organizaciones (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon, and Ilgen 2003), procesos de justicia y comunicación abierta (Deery and Iverson 2005, Kim and Mauborgne 1998),comunicación tecnológica (Hinds and Kiesler 1995), clima organizacional (Iacobucci and Hopkins 1992), estructuras de recompensa y sistemas de sanción (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon, y Allgen 2003, Polzer 2004, Tenbrunsel y Messick 1999), como también el tamaño de la organización o de los trabajos de grupo (Wagner 1995), sin embargo Rankk y Tuschke hacen hincapié en que la mayoría de estos estudios se han centrado en los empleados de categoría media y no en los cargos ejecutivos.

2.3.2. Estructura y diseño organizacional del proceso de creación de lazos sociales

Luego de establecer algunas definiciones de red organizacional es válido analizar la estructura y diseño que presenta el proceso de creación de lazos sociales. El diseño organizacional es uno de los cambios ocurridos en el entorno empresarial

que merecen ser analizados con mayor detalle debido a las crecientes necesidades de las relaciones internas y externas (Louffat 2004). Nadler y Tushman explican este fenómeno de cambio estableciendo la diferencia entre los objetivos de las organizaciones tradicionales y las organizaciones del futuro, en las primeras el objetivo era institucionalizar la estabilidad, mientras que en las segundas el objetivo será institucionalizar el cambio. Louffat (2004) presenta dos dimensiones de estudio importantes: los condicionantes, constituidos por los elementos: estrategia, ambiente tecnología y cultura y los componentes, constituidos por los elementos: departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria.

En miras de responder el interrogante de cuál sería la estructura organizacional más adecuada para enfrentar los nuevos cambios, diferentes autores han propuesto algunas teorías, Savage (1996) por ejemplo comenta que la estructura organizacional más adecuada podría tomar forma de red. Por su parte Lipnack y Stamps (1992) opinan que la red está emergiendo como forma principal de organización en esta, la era de la información. Es importante resaltar que las relaciones entre dos o más organizaciones que generan relaciones de red se pueden dar entre proveedores, clientes y hasta competidores (Bateman y Snell, 1998). Para Freire (1998), el hecho de que cada organización preserve su autonomía en la red, caracteriza esta estructura como un entretejido de alianzas estratégicas que persiguen un objetivo en común, optimizar el desempeño en conjunto. Kanter (2000) por su parte afirma que son las exigencias del mundo organizacional actual las que promueven la necesidad de un mayor número de relaciones, alianzas y asociaciones en las que haya más flexibilidad. En este sentido, la negociación también es un concepto que se ve transformado debido al cambio en las estructuras organizacionales, ya que se deja de ver como un medio de rivalidad o conflicto y pasa a ser una herramienta más de cooperación y mutuo acuerdo (Louffat 2004).

2.3.3. Criterios para determinar los lazos sociales en un acuerdo de cooperación.

Varios autores a través de sus investigaciones han planteado determinados criterios para decidir el socio con quien establecer lazos sociales a largo plazo, por ejemplo, Olivares (2004) en su investigación realizó una recolección de datos por medio de entrevistas abiertas, semi estructuradas y de una duración de una hora y media con trece ejecutivos del nivel de dirección (top) de tres grupos empresariales (fuentes primarias), así como del análisis de documentos internos y externos a las empresas (fuentes secundarias). Los factores determinantes según este estudio se dividen en dos dimensiones centrales de análisis, los condicionantes y los componentes, en los condicionantes se encuentra la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura, y por otro lado en los componentes se encuentra la departamentalización, actividades de línea/asesoría, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria.

Entre tanto Gómez (2009) en su investigación realizada a 22 pequeñas y medianas empresas que pertenecen al sector ambiental ubicadas en el Distrito Federal y en el estado de México, a través de entrevistas con los propietarios de las pymes y entrevistas telefónicas con aquellas empresas ubicadas fuera del Distrito Federal, tuvo en cuenta otros factores de decisión como costos de realización, conocimiento técnico, tecnología, racionalidad del establecimiento de acuerdos de cooperación, vínculos de cooperación como estrategia de supervivencia y futuro crecimiento, posicionamiento e internacionalización, ventajas obtenidas del vínculo de cooperación.

Por su parte Becerra, Serna y Naranjo (2013) realizaron una investigación a 101 empresas del sector herramientas en el departamento de Caldas de Colombia, la muestra se dividió en 3 eslabones dentro del cluster herramientas, proveedores, fabricantes y clientes. Los factores sobre los que se indagó en este estudio son

innovación (producto, proceso y administrativo); actividades de I&D (desarrollo experimental, proyectos de innovación, uso de infraestructura); vínculos para actividades de I&D (desarrollo experimental, proyectos de innovación, uso de infraestructura) entre empresas y con otras instituciones; y transferencia técnica y de conocimientos (maquinaria y equipo, software especializado e información técnica y difusión de resultados de investigación). Para ajustar los modelos se involucró la variable de control tamaño de la empresa (número de empleados), y tanto las variables dependientes como las independientes son dicotómicas.

2.4. TOMA DE DECISIONES

2.4.1. Conceptualización

Para definir la importancia de la toma de decisiones en un proceso cooperativo entre dos o más empresas Grueso, Gómez y Garay le dan una importancia significativa al concepto redes de empresa ya que estas se caracterizan por la interdependencia de las organizaciones con sus clientes y proveedores así como también por los vínculos que establece y mantiene con instituciones financieras, entidades del gobierno, universidades, competidores, entidades públicas y privadas y es por esta interdependencia que las redes empresariales se constituyen en una estrategia colectiva que permite la resolución de problemas y la toma de decisiones de forma conjunta.

De acuerdo a los autores la toma de decisiones en el proceso de establecimiento de una cooperación entre dos o más empresas es parte fundamental del análisis del concepto como factor de éxito y su performance del acuerdo de cooperación ya que de allí parten varias acciones claves, desde la aceptación de un acuerdo, la elección de socios, posibles inversiones de capital hasta duración del pacto y valores fundamentales y reglas para la asociación.

2.4.2. Toma de decisiones: “Compromiso de cooperación sin perder autonomía”

Para Grueso, Gómez y Garay (2009) la constitución de redes empresariales busca la resolución de problemas conjuntos a través del establecimiento de un compromiso de cooperación entre sí pero sin perder la autonomía organizacional de cada una. Es decir que la toma de decisiones es un proceso que se puede establecer formalmente como un plan a llevar en conjunto para obtener beneficios mutuos pero al mismo tiempo se debe decidir estratégicamente a nivel interno para tener control sobre los movimientos de la propia empresa en el acuerdo de cooperación. Una de las ventajas de la conformación de redes es la flexibilidad que ofrece para la solución de problemas ante situaciones inesperadas o de riesgo que las empresas de forma independiente no podrían solucionar de igual forma. (Lipnack y Stamps, 1994).

Es en este punto en el que la toma de decisiones cobra mayor importancia, sobre todo si la empresa se encuentra en una situación de crisis, la primer decisión es si debe optar por un acuerdo de cooperación o no, en segundo lugar dependiendo de si la respuesta al interrogante anterior fue positiva o negativa debe considerar algunos socios para establecer el acuerdo teniendo en cuenta factores como recursos con los que cuenta, recursos que le hace falta, facilidad de acceso al know-how, flexibilidad en el establecimiento de los acuerdos, tiempo de duración de la negociación entre otros, y finalmente escogido el socio más apropiado debe decidir sobre qué tipo de negociación se va a pactar, los acuerdos que se van a poner sobre la mesa y demás intereses que salgan a flote cuando el pacto se esté llevando a cabo. Lo más importante a tener en cuenta durante este proceso es que la empresa debe pensar en conjunto con el socio para así recibir el máximo de beneficios como ofrecer los mismos pero también debe establecer autonomía en ciertos aspectos básicos como los valores organizacionales para que exista respeto por la autonomía de cada parte.

2.4.3. Criterios para medir el proceso adecuado de toma de decisiones en una cooperación

Con el objetivo de analizar la forma como las organizaciones que constituyen una red tienen en cuenta a los otros agentes en el proceso de formulación y control de la estrategia empresarial Grueso, Gómez y Garay (2009) realizaron un estudio a través de un cuestionario conformado por dos partes, la primera parte contenía un conjunto de variables de tipo socio demográfico como antigüedad en el cargo, género, edad y nivel educativo del gerente de la empresa lo cual también permitía identificar antigüedad, tipo y tamaño de la empresa. La segunda parte del cuestionario exploraba aspectos relacionados con la estrategia empresarial, para tales fines se construyeron dos bloques de preguntas, en el primer bloque se exploraba la medida en que las organizaciones tenían en cuenta su interacción con otros actores, empresas o instituciones para formular estrategias. El segundo bloque a su vez analizaba la medida en que la organización tenía en cuenta su interacción con otros actores, empresas o instituciones para realizar controles y ajustes a la estrategia empresarial. Para la valoración de los ítems se empleó una escala de 0 a 2 donde 0 significaba ningún grado de consideración, 1 moderado grado de consideración y 2 alto grado de consideración.

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE ESTUDIO

3.1.1. Descriptivo

Los alcances del estudio descriptivo son los que consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, mide conceptos y define variables. Este tipo de estudio busca especificar propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas.

3.1.2. Exploratorio

Algunos alcances de este tipo de estudio son que los investigan problemas poco estudiados, indaga desde una perspectiva innovadora, ayuda a identificar conceptos promisorios y prepara el terreno para nuevos estudios. Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Estos estudios sirven para que el investigador se familiarice con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un problema en particular, identificar conceptos o variables promisorias o sugerir afirmaciones y postulados.

3.1.3. Correlacional

A través del estudio correlacional es posible asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. La finalidad de este tipo de estudio es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos,

categorías o variables en un contexto en particular. La utilidad principal de este tipo de estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. La investigación correlacional tiene, en alguna medida, un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.

3.1.4. Explicativo

La investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

3.2. TIPO DE ESTUDIO SELECCIONADO

De acuerdo a la información anterior, los métodos investigativos seleccionados son dos: descriptivo y correlacional, el primero debido a que a través de este se pretende recoger información de manera independiente acerca de los diferentes factores (compromiso, escogencia de socios, lazos sociales y toma de decisiones) y otros aspectos relevantes al momento de decidir establecer una relación de cooperación entre dos organizaciones; y el segundo porque por medio de este es posible asociar los diferentes factores (compromiso, escogencia de socios, lazos sociales y toma de decisiones) y el éxito en los acuerdos de cooperación, teniendo en cuenta que la utilidad de este estudio es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

(Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, Pilar Baptista Lucio, 2010)

3.3. ANÁLISIS DE LOS TIPOS DE ORGANIZACIONES

3.3.1. Solidarias de desarrollo

Entidades sin ánimo de lucro, que empleando bienes y servicios privados y gubernamentales, construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social. Su característica común es que la finalidad de su constitución es ejercer la solidaridad principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia terceros, comunidades y la sociedad en general. (RODRÍGUEZ, 2012)

3.3.1.1. Asociación y Corporaciones

Una Corporación o una asociación es una ente jurídico que surge de un acuerdo de voluntades vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social, que puedes contraerse a los asociados o a un gremio o grupo social particular. Su régimen estatutario se deriva de la voluntad de sus miembros.

La Corporación y la Asociación se rigen por el Código Civil, Artículo 633, la ley 80 de 1993, la ley 22 de 1987, la ley 52 de 1990, los Decretos 1407/91, 2035/91, Decreto Distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

3.3.1.2. Fundaciones

La fundación es una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuya finalidad es propender por el bienestar común bien sea de un sector o gremio en particular o de toda la comunidad.

La fundación se rige por el Código civil, artículo 633, la Ley 80 de 1993, La Ley 22 de 1987, la Ley 52 de 1990, los Decretos 1407/91, 2035/91, 525/90, Decreto Distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

3.3.1.3. Voluntariado

El voluntariado es una fuerza social solidaria, cívica, ciudadana, de participación, constituida por acciones individuales o asociativas dirigidas al apoyo de soluciones de problemas humanos. La acción voluntaria es un hecho consciente, libre, decidido, identificatorio, soberano y comprometido, hoy más con las causas que con las consecuencias de los problemas. El voluntariado se rige, por la ley 720 de 2001 y el Decreto reglamentario 4290 de 2005 y demás normas aplicables a su condición de voluntariado.

3.3.2. Economía solidaria

“Denominase Economía solidaria al sistema socio económico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.” (Ley 454 de 1998, Artículo 2)(RODRÍGUEZ, 2012)

Existen 3 tipos de organizaciones en la Economía Solidaria:

3.3.2.1. Cooperativas

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Las cooperativas se rigen por la ley 79 de 1988, y la ley 454 de 1998.

3.3.2.2. Fondos de empleados

El Fondo de Empleados, es una entidad perteneciente al sector de la economía solidaria, de derecho común, sin ánimo de lucro, constituida por personas libres, trabajadoras dependientes y subordinados de la misma empresa, que ofrecen servicios de crédito a costos mínimos. Los fondos de empleados se rigen por la ley 79 de 1988, la ley 454 de 1998, el Decreto reglamentario 1482 de 1989, la ley 1391 de 2010 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

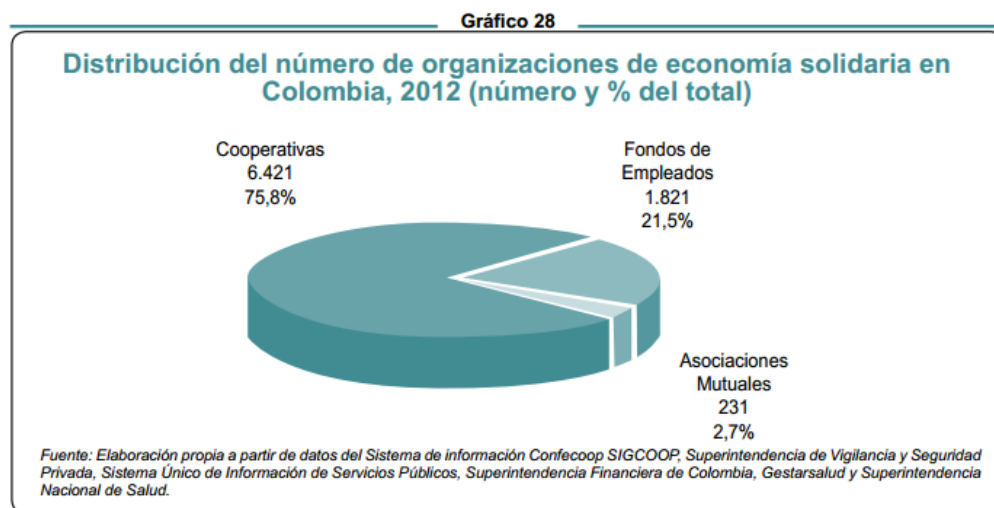
3.3.2.3. Asociaciones mutuales

Las Asociaciones mutuales son organizaciones privadas sin ánimo de lucro que están constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida. La Asociación Mutua se rige por el decreto 1480 de 1989, la ley 454 de 1998 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

3.4. NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA

De las 8.473 entidades estimadas en 2012, 6.421 correspondieron a cooperativas (75,8% del total), 1.821 a fondos de empleados (21,5% del total) y 231 a asociaciones mutuales (2,7% del total). En comparación con las 10.242 entidades registradas en el 2011, que estaban distribuidas en 7848 cooperativas, 2102 fondos de empleados y 292 asociaciones mutuales con una diferencia porcentual de 17,3%, cabe resaltar que en comparación con el año inmediatamente anterior, se presenta una reducción notable en la cantidad de organizaciones de la economía solidaria y esto se explica principalmente por la salida de algunas cooperativas de trabajo asociado, como resultado de las medidas implementadas por los entes de control para regular el uso indebido de este tipo de modelo, ya

que algunas entidades, en realidad, estaban haciendo una intermediación laboral, en lugar de aplicar el modelo cooperativo.(Coonfecoop, 2012)



Gráfica No.1. Confederación de cooperativas de Colombia - año de corte 2012

3.4.1. Organizaciones de Economía Solidaria Valle del Cauca

VALLE DEL CAUCA	
TIPO DE ENTIDAD	# ENTIDADES
COOPERATIVA	725
FONDO DE EMPLEADOS	244
ASOCIACION MUTUAL	21
TOTAL	990

Tabla No. 2. Confederación de cooperativas de Colombia - año de corte 2011

Por otro lado, Olga Lucía Londoño, superintendente de la Economía Solidaria en una entrevista del 2014 al periódico El País, se refiere al Valle del Cauca en el tema de cooperativismo, “En esta región tenemos registradas 440 organizaciones, entre fondos de empleados y cooperativas. El 70 % son cooperativas.”(El País, 2014) De este modo se puede observar que si de las 440 el 70% son cooperativas, quiere decir que en Valle del Cauca actualmente hay 308 en funcionamiento.

Para el caso de Cali y con el objetivo de realizar una prueba piloto en el sector social, se trabajará en conjunto con la Federación de Empresas Solidarias y

Sociales de Colombia (FESOC) que está ubicada en la ciudad de Cali y se encarga de “Promover, gestionar y liderar procesos de fortalecimiento para las organizaciones sociales y solidarias asociadas, sus familias y la comunidad en general, mediante la oferta de servicios capacitación, asesoría, investigación y ejecución de planes, programas y proyectos en diferentes áreas”.(FESOC, 2014) Actualmente, FESOC cuenta con noventa organizaciones sociales y solidarias afiliadas a su red de cooperación. Para efectos de este estudio se decidió tomar el 10% de esta población, por lo tanto se decidió realizar una prueba piloto a nueve fundaciones ubicadas en el departamento del Valle del Cauca.

3.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar como el compromiso, la adecuada escogencia de socios, los lazos sociales y la toma de decisiones influyen/inciden en el éxito/performance del acuerdo de cooperación en Fundaciones del departamento Valle del Cauca.

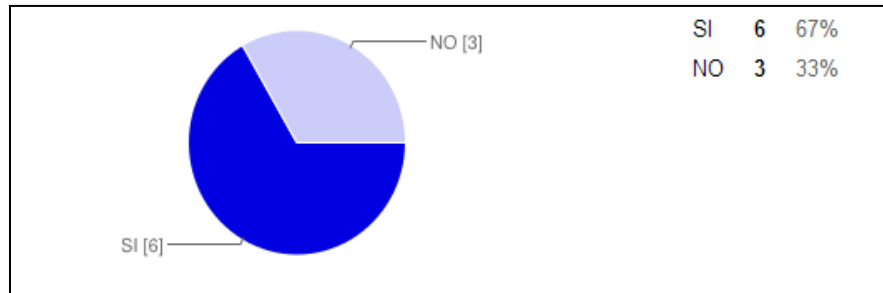
3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores del éxito en un acuerdo de cooperación.
- Identificar como influye el compromiso como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.
- Identificar como influye la escogencia de socios como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.
- Identificar como influye los lazos sociales como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.
- Identificar como influye la toma de decisiones como factor de éxito en un acuerdo de cooperación.

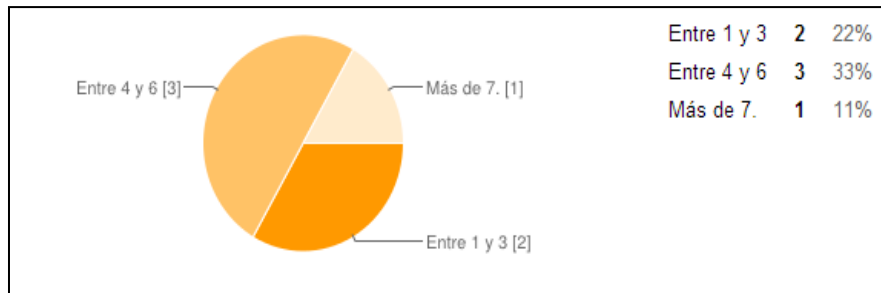
RESULTADOS

La prueba piloto se le realizó a un total de 9 fundaciones del Valle del Cauca.

- 1) ¿Su organización ha realizado algún tipo de acuerdo de cooperación con alguna otra organización?



- 2) ¿Su organización ha realizado algún tipo de acuerdo de cooperación con alguna otra organización?

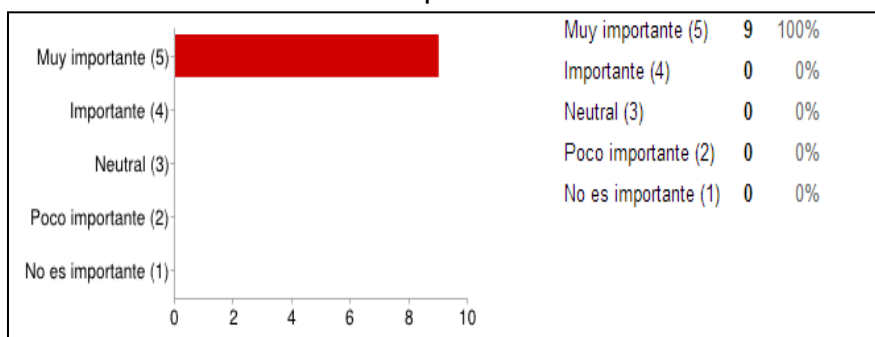


- 3) Describa brevemente en que consistió alguno de esos acuerdos de cooperación.

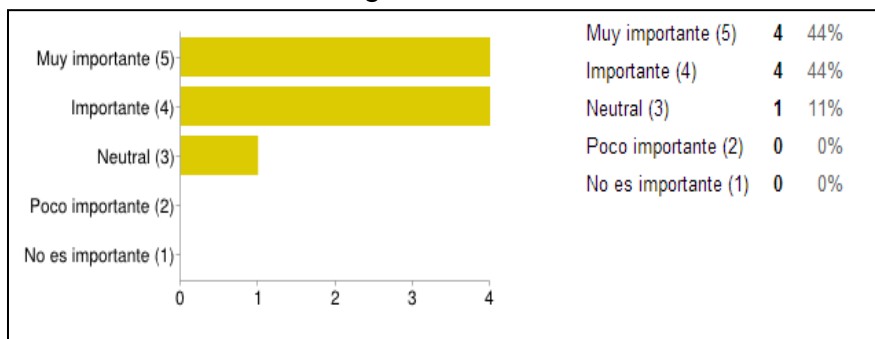
Ayudas mutuas donde ofrecíamos servicios a cambio de publicidad.
Cooperación para el desarrollo y ejecución de proyectos
Cooperación en apoyo logístico en eventos magno de las partes interesadas. Cooperación para publicidad y posicionamiento de marca de las partes interesadas.
Acuerdo básicamente con la empresa privada que aporta a una fundación por temas de responsabilidad social empresarial enfocada claramente en lo comercial más que en lo "social" en la mayoría de los casos. Un par de empresas colaboren en especie basándose en la filosofía de nuestra filosofía de trabajar en "minga", donde lo comercial no ha sido relevante sino el aporte al proyecto como iniciativa social y de ciudad
Con madres lactantes y cabeza de familia, en ese proceso entro en el acuerdo la canalización de recursos para atender esas mujeres, en total se beneficiaron más de 150 mujeres en esa condición
Con otras organizaciones para la vinculación de voluntariado. Con organizaciones de comunicación social para la difusión de casos de éxito. Con organizaciones dedicadas a la capacitación en temas de liderazgo.

4) Al realizar un acuerdo de cooperación, bajo su percepción ¿Cómo calificaría los siguientes factores a la hora de realizar una alianza?

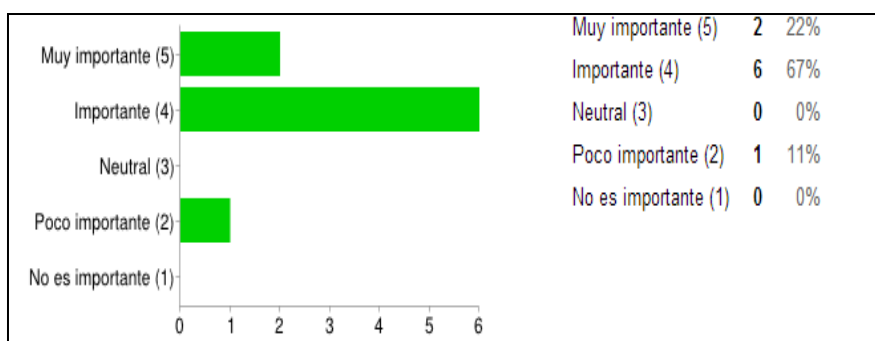
Compromiso



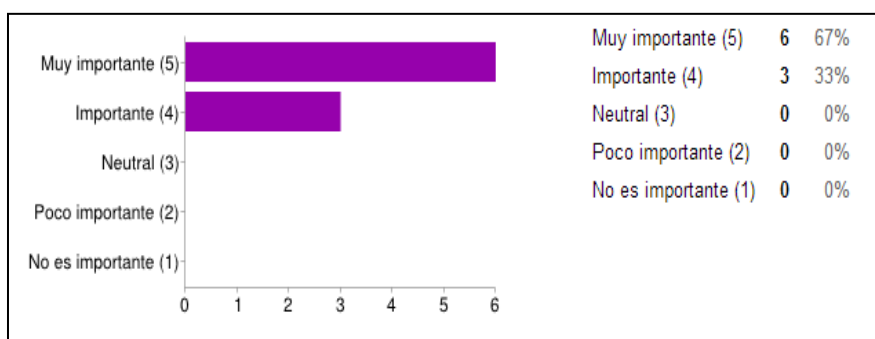
Escogencia de socios



Lazos sociales

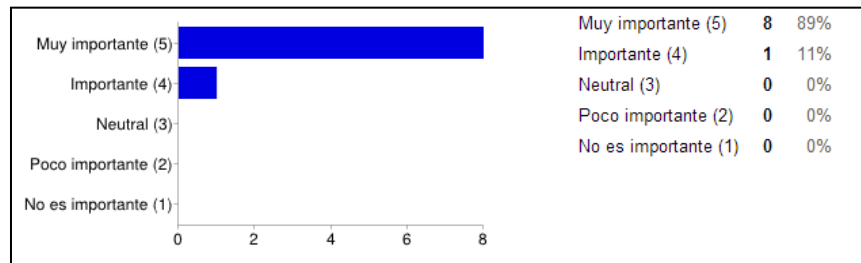


Buena toma de decisiones

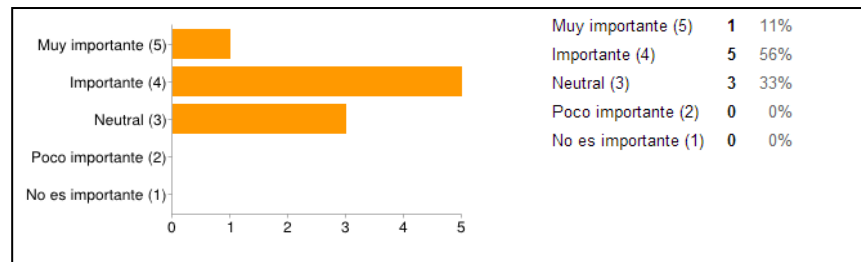


5) Cuando se va a realizar una alianza con otra organización se debe procurar escoger socios adecuados ¿Cuál es la importancia que le otorgaría a las siguientes variables?

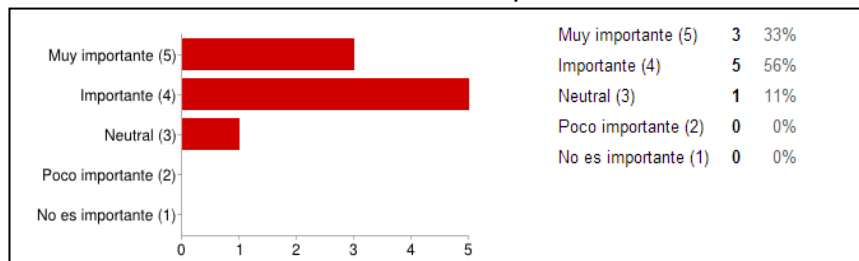
Recursos humanos calificados



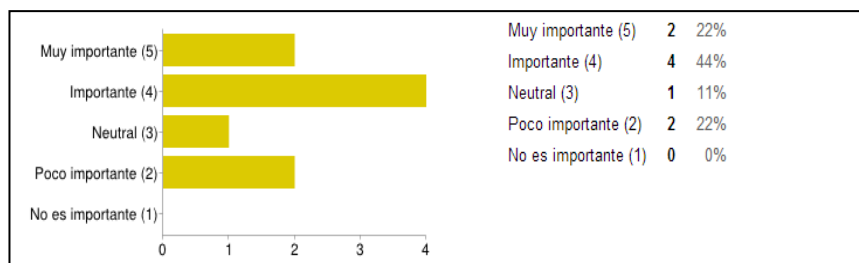
Experiencias previas



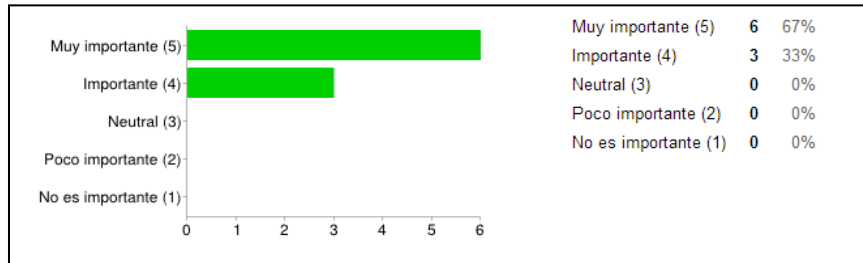
Estados financieros óptimos



Contactos en el mercado

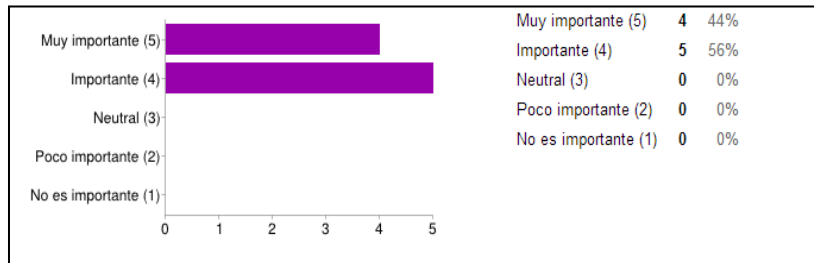


Compatibilidad organizacional

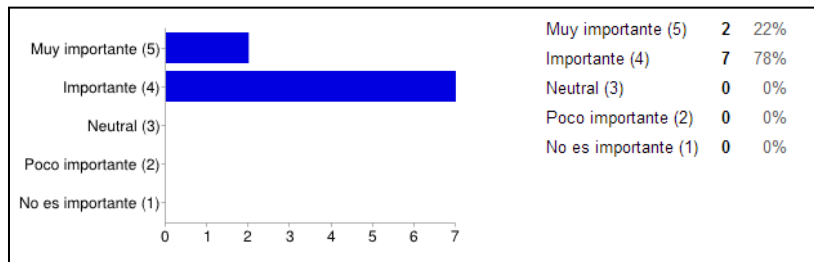


6) ¿Cuál es la importancia que le otorgaría a las siguientes variables, teniendo en cuenta que cuando se realiza un acuerdo de cooperación, el compromiso debe ser alto en ambas partes?

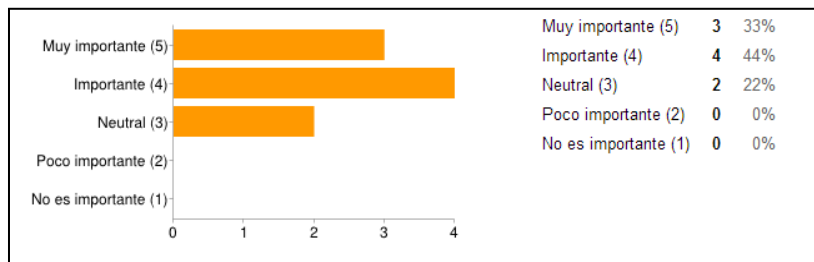
Capacidad de toma de decisiones



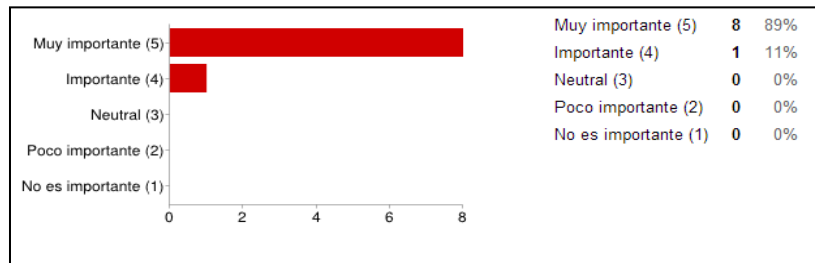
Valores compartidos



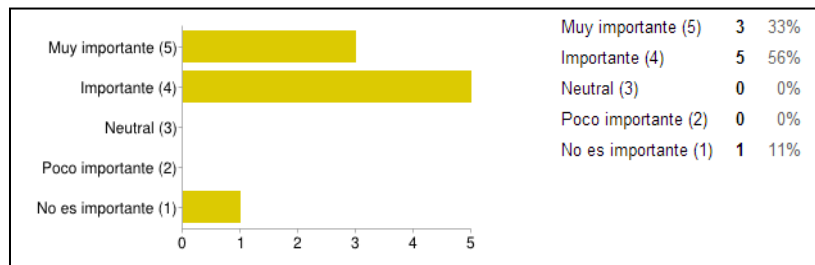
Antecedentes



Confianza

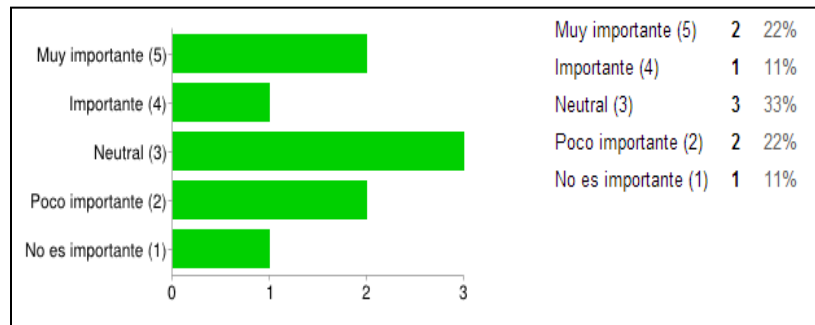


Intención en invertir

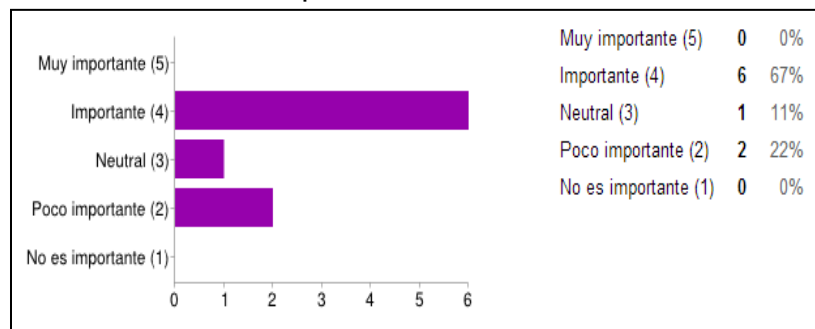


7) Al momento de establecer lazos sociales (relaciones establecidas con otros socios), ¿Qué tanta importancia le otorgaría a las siguientes variables?

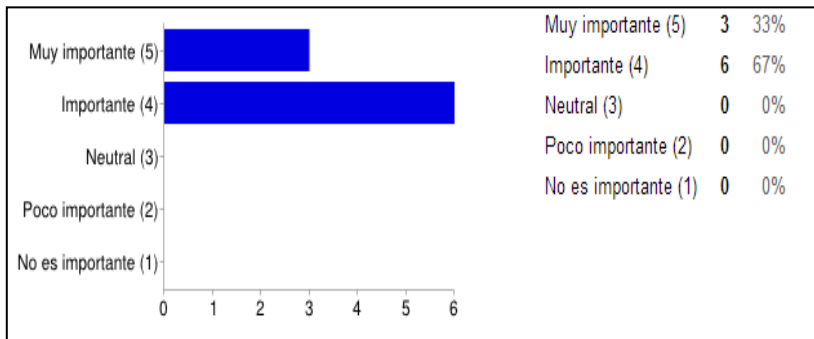
Tamaño de la empresa



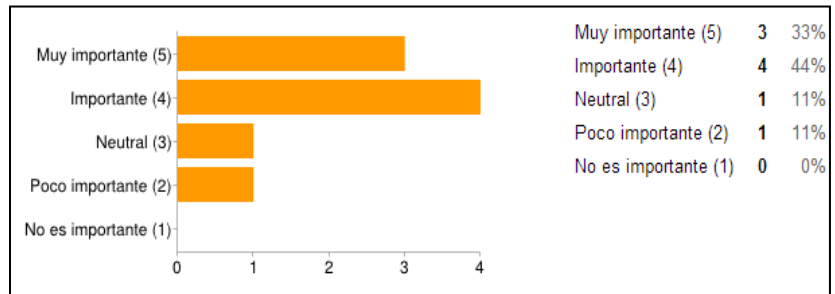
Amplitud administrativa



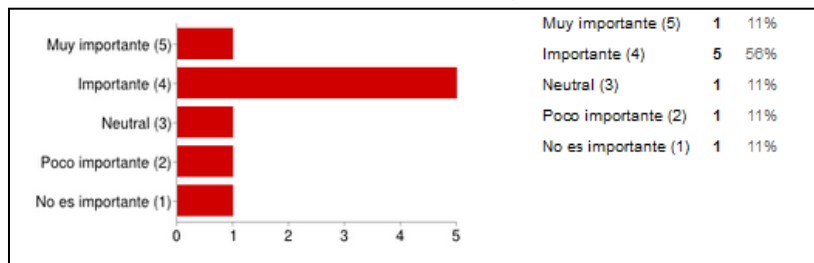
Transferencia de conocimiento



Red de contactos

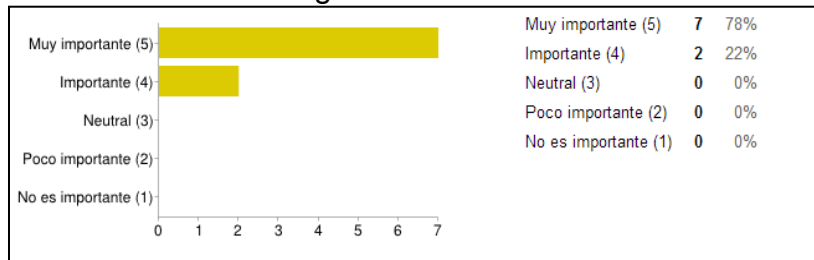


Recursos tecnológicos

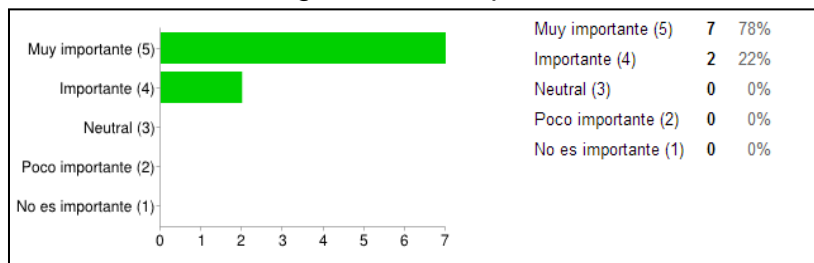


8) Al momento de tomar decisiones estratégicas en alianzas con otros socios, ¿Qué importancia le daría a cada uno de los siguientes variables?

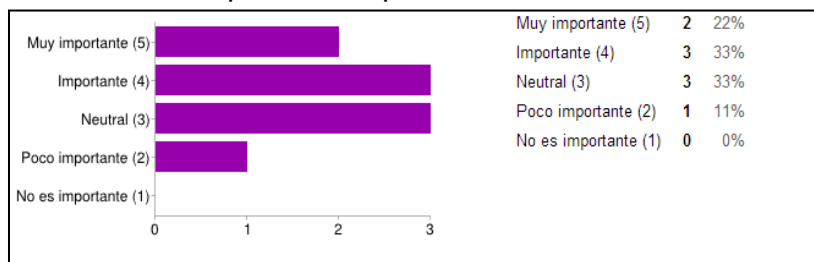
Alto grado de confianza



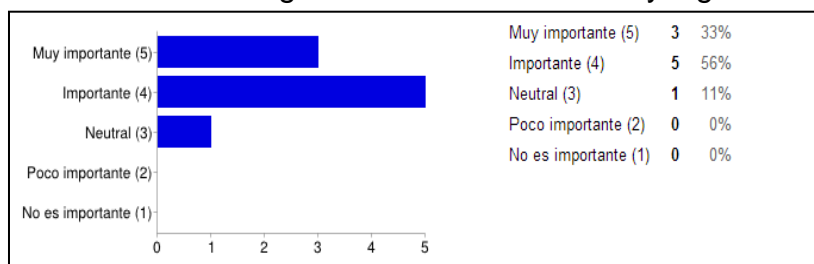
Alto grado de compromiso



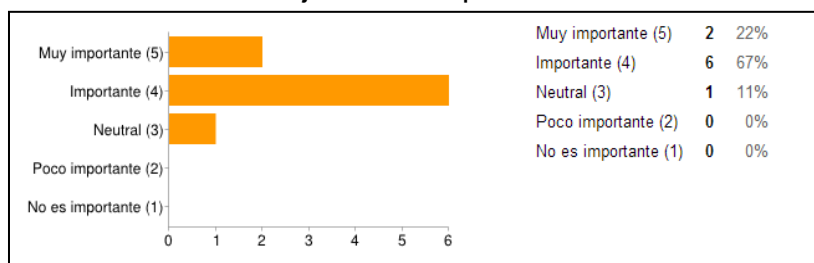
Experiencias previas con socios



Adecuada organización administrativa y legal



Objetivos compartidos



CONCLUSIONES

El 67% de las organizaciones encuestadas han realizado una cooperación a través de su organización.

El 33% de las organizaciones encuestadas afirma haber realizado entre 4 y 6 acuerdos de cooperación.

La descripción de la mayoría de los acuerdos de cooperación se refiere a alianzas que se han realizado entre fundaciones y empresas privadas.

Entre los factores analizados el de mayor relevancia en el momento de realizar acuerdos de cooperación para las organizaciones encuestadas con un 100% es el **compromiso**, factor calificado como muy importante, luego aparece la **toma de decisiones** con un 67% del total de la muestra que dice que es muy importante, los **lazos sociales** es el siguiente factor relevante para los encuestados con un 67%, factor calificado como importante y finalmente la **escogencia de socios** es el factor de menor relevancia con un 44% del total de la muestra que lo calificó como importante.

Unos recursos humanos calificados son el aspecto más relevante al momento de escoger socios adecuados con un 89 % del total de la muestra que lo califica como muy importante.

Teniendo en cuenta que el grado de compromiso debe ser alto entre las partes que pactan una cooperación el aspecto que los encuestados encuentran más relevante es la confianza con un 89% del total de la muestra que lo califica como muy importante.

La transferencia de conocimiento resulta el factor más relevante al momento de establecer lazos sociales con un 67% del total de la muestra que lo califica como importante.

Al momento de tomar decisiones estratégicas en alianzas con otros socios el alto grado de compromiso y de confianza son los aspectos más relevantes con un 78% del total de la muestra que califica cada uno como muy importante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali K. Al-Khalifa, S. Eggert Peterson, (1999) The partner selection process in international joint ventures, *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Iss: 11/12, pp.1064 – 1081

Beamish, Paul. 1984. Joint venture performance in developing countries. Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario

Bleeke, J. and D. Ernst (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, pp. 127-135.

Camargo, F. (2006). Factores determinantes del éxito en las alianzas estratégicas: una investigación exploratoria. Trabajo de Investigación del Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa.

Clarke, Nicholas (2006) the relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 44, (9), 1183-1205

Duan J, Chuanmin S. (2007), Ownership, control, and performance of U.S.-China joint ventures: A longitudinal study, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 12 (1) 25-35

Geringer, J. Michael. 1988. Joint venture partner selection: Strategies for developed countries, *Journal of International Business Studies* Vol. 20, No. 3, pp. 569-571

Geringer, J., Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol. 20 No. 2, pp. 235-54.

Geringer, J. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, pp 41-62

Hunt, S. D., Lambe, C. D., & Wittmann, C. M. (2002). A theory and model of business alliance success. *Journal of Relationship Marketing*, 1, 17-35.

John B. Cullen, Jean L. Johnson and Tomoaki Sakano. (1995). Japanese and local partner commitment to ijvs: psychological consequences of outcomes and investments in the ijv relationship. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp. 91-115.

Silva, Ana. (2013) Factores claves de éxito en los acuerdo de cooperación en organizaciones sociales y solidarias en Colombia

Kauser S, Shaw V. (2004). The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing review* Vol 21. No 1. Emerald.

Lin, H. (2012). Cross-sector Alliances for Corporate Social Responsibility Partner Heterogeneity Moderates Environmental Strategy Outcomes, *Journal Of Business Ethics*, 110(2), pp. 219-229.

Maslow, A.H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed. (1st ed., 1954), Harper and Row, New York.

Mora Valentín, E. M. (2002). Factores determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación en I+D entre empresas y organismos de investigación. Tesis doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Powell, W. (1987). 'Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development', *California Management Review*, 30 (1), pp. 67-87.

Swierczek, F. and Hirsch, G. (1994), Joint ventures in Asia and multicultural management, *European Management Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 197-209.

& M. Thompson. 1977. A study of Canadian joint ventures in Mexico. Working paper, University of British Columbia, Vancouver

Tomlinson, J. (1970). *The joint venture process in international business: India and Pakistan*. Cambridge: MIT Press.

Walter, Achim., Helfert, Gabriele., Mueller Thilo. (2000). the Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results. 16th IMP-conference in Bath.

Olivares, E. L. (2004b). "Interconexión entre redes organizacionales, alianzas estratégicas y negociaciones." *Cuadernos de Difusión*, 9(16), 103-126.

Galán, J. L., & Castro, I. (2004). "Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social." (Spanish). *Universia Business Review*(2), 104-117.

Olaf, N. Rank, Anja Tuschke. (2010) "Perceived influence and friendship as antecedents of cooperation in top management teams: A network approach" (Spanish). *Universia Business Review* (2).

De Arteche, M., Santucci, M., & Welsh, S. V. (2013). Redes y clusters para la innovación y la transferencia del conocimiento. Impacto en el crecimiento regional en Argentina. (Spanish). *Clusters and networks for innovation and knowledge transfer. Impact on Argentinean regional growth.* (English), 29(127), 127-138. doi: 10.1016/j.estger.2013.05.001.

Becerra Rodríguez, F., Serna Gómez, H. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2013). Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia. Local enterprise networks, research and development and innovation in business. Cluster tool of the department of Caldas, Colombia. 29(127), 247-257. doi: 10.1016/j.estger.2013.05.013.

Tallman, Stephen. (2013). "The Search for Externally Sourced Knowledge: Clusters and Alliances." *Universia Business Review*, . 80-91.

Grueso, H., Gómez, 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.

Montoro Sánchez, María Ángeles; Mora Valentín, Eva María. (2006). Hacia una gestión eficaz de las relaciones entre empresas y universidades. *Universia Business Review*, segundo trimestre, 38-53.

Castellanos, M. H. (2012). FORMULA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA POBLACIONES FINITAS. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de <http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

Coonfecoop. (2012). Informe Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2012. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de www.confecoop.coop/images/informes_anuales/Informe_2012.pdf

El País. (13 de Junio de 2014). "En Cali vamos a investigar algunas cooperativas": Superintendente. Recuperado el 2014 de Septiembre de 19, de El País: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/cali-vamos-investigar-algunas-cooperativas-superintendente-olga-lucia-londono>

Federación de empresas solidarias y sociales de Colombia. (2014). FESOC. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://www.federacionfesoc.org/#!/nosotros>

Orgsolidarias. (2014). Orgsolidarias. Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de <http://www.orgsolidarias.gov.co/educaci%C3%B3n-solidaria>

Páginas Amarillas. (2014). Cooperativas- Cali. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de <http://www.paginasamarillas.com.co/busqueda/cooperativas-cali>

Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, Pilar Baptista Lucio. (2010). Metodología de la Investigación. Mexico: MC Graw Hill.

RODRÍGUEZ, R. Y. (10 de Agosto de 2012). Las formas asociativas solidarias; Una alternativa para el emprendimiento cultural. Recuperado el 2014 de Septiembre de 19, de <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/bActualidad/Programas/GestionTecnologica/disenos/archivos/Formas%20asociativas%20solidarias.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Prueba piloto aplicada a organizaciones solidarias y sociales

PRUEBA PILOTO – FACTORES DE ÉXITO EN LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN ORGANIZACIONES SOCIALES Y SOLIDARIAS

Cordial saludo, con el objetivo de profundizar en el conocimiento solidario lo invitamos a resolver este cuestionario que tiene como fin identificar los factores claves de éxito y su incidencia en los acuerdos de cooperación en las organizaciones sociales y solidarias de la región.

- 1) ¿Su organización ha realizado algún tipo de acuerdo de cooperación con alguna otra organización?

SI (1)

NO (2)

SI CONTESTÓ “SI” CONTINÚE CON LA PREGUNTA 2 DE LO CONTRARIO CONTINÚE CON LA PREGUNTA 4.

- 2) ¿Cuántos acuerdos de cooperación ha realizado?

Entre 1 y 3

Entre 4 y 6

Más de 7.

- 3) Describa brevemente en que consistió alguno de esos acuerdos de cooperación.

- 4) Al realizar un acuerdo de cooperación, bajo su percepción ¿Cómo calificaría los siguientes factores a la hora de realizar una alianza?

Criterios /Nivel de importancia	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco importante (2)	No es importante (1)
Compromiso	5	4	3	2	1
Escogencia de socios	5	4	3	2	1
Lazos sociales	5	4	3	2	1
Buena toma de decisiones	5	4	3	2	1

5) Cuando se va a realizar una alianza con otra organización se debe procurar escoger socios adecuados ¿Cuál es importancia que le otorgaría a las siguientes variables?

Criterios /Nivel de importancia	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco importante (2)	No es importante (1)
Recursos humanos calificados	5	4	3	2	1
Experiencias previas	5	4	3	2	1
Estados financieros óptimos	5	4	3	2	1
Contactos en el mercado	5	4	3	2	1
Compatibilidad organizacional	5	4	3	2	1

6) ¿Cuál es la importancia que le otorgaría a las siguientes variables, teniendo en cuenta que cuando se realiza un acuerdo de cooperación, el compromiso debe ser alto en ambas partes?

Criterios /Nivel de importancia	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco importante (2)	No es importante (1)
Toma de decisiones	5	4	3	2	1
Valores compartidos	5	4	3	2	1
Antecedentes	5	4	3	2	1
Confianza	5	4	3	2	1
Intención de invertir	5	4	3	2	1

7) Al momento de establecer lazos sociales (relaciones establecidas con otros socios), ¿Qué tanta importancia le otorgaría a las siguientes variables?

Criterios /Nivel de importancia	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco importante (2)	No es importante (1)
Tecnología	5	4	3	2	1
Tamaño de la empresa	5	4	3	2	1
Vínculo como estrategia de supervivencia	5	4	3	2	1
Amplitud administrativa	5	4	3	2	1
Transferencia del conocimiento	5	4	3	2	1

8) Al momento de tomar decisiones estratégicas en alianzas con otros socios, ¿Qué importancia le daría a cada uno de los siguientes variables?

Criterios /Nivel de importancia	Muy importante (5)	Poco importante (4)	Neutral (3)	Casi sin importancia (2)	Sin importancia (1)
Objetivo común	5	4	3	2	1
Alto nivel de confianza	5	4	3	2	1
Alto nivel de compromiso	5	4	3	2	1
Experiencia previa con los socios	5	4	3	2	1
Adecuada organización administrativa y legal	5	4	3	2	1

Nombre:	
Organización:	
Cargo:	
Teléfono:	
Correo:	

¡MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR DE NUESTRO ESTUDIO!