



Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

Marín-Idárraga, Diego Armando; Losada Campos, Luz Ángela  
Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de  
Servicios de Salud públicas de Colombia  
Estudios Gerenciales, vol. 31, núm. 134, enero-marzo, 2015, pp. 88-99  
Universidad ICESI  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043010>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## Artículo

# Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia



Diego Armando Marín-Idárraga<sup>a,\*</sup> y Luz Ángela Losada Campos<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Profesor asociado II, Programa Administración de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia

<sup>b</sup> Psicóloga ejecutora de proyectos, Secretaría Distrital de Salud (SDS) a través de Empresas Sociales del Estado (ESE), Bogotá, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 9 de febrero de 2014

Aceptado el 5 de agosto de 2014

On-line el 30 de octubre de 2014

## Códigos JEL:

M10

## Palabras clave:

Estructura organizacional

Relaciones inter-organizacionales

Desempeño

## JEL classification:

M10

## Keywords:

Organizational structure

Inter-organizational relations

Performance

## Classificações JEL:

M10

## RESUMEN

El presente trabajo investiga las influencias que tienen las principales variables de la estructura organizacional sobre las relaciones inter-organizacionales de cooperación en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) públicas de Colombia, mediante un estudio explicativo de corte transversal aplicando un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que la descentralización favorece el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, mientras que la formalización favorece solo el intercambio de información. Además se evidenció la incidencia positiva del intercambio de información y la congruencia de objetivos y valores sobre el desempeño de la relación inter-organizacional en términos de satisfacción.

© 2014 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

## Organizational structure and inter-organizational relations: Analysis in health care public institutions in Colombia

## ABSTRACT

This paper investigates the influences that have the main variables of organizational structure on inter-organizational relations in health care public institutions in Colombia, through an explanatory cross-sectional study applying a structural equation model. The results indicate that decentralization promotes information exchange, resource complementarity and consistency of objectives and values, while the formalization favors only the exchange of information. Besides the positive impact of information exchange and matching of goals and values on the performance of inter-organizational relationship, in terms of satisfaction was evident.

© 2014 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

## Estrutura organizacional e relações inter-organizacionais: análise em Instituições Prestadoras de Serviço de Saúde públicas na Colômbia

## RESUMO

O presente trabalho investiga as influências que têm as principais variáveis da estrutura organizacional sobre as relações inter-organizacionais de cooperação em Instituições Prestadoras de Serviços de Saúde (IPS) públicas da Colômbia, através de um estudo explicativo de corte transversal aplicando um modelo

\* Autor para correspondencia. Carrera 4 No. 22-61, M1 Of 329, Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: diego.marin@utadeo.edu.co (D.A. Marín-Idárraga).

**Palabras-clave:**

Estructura organizacional  
Relaciones inter-organizacionales  
Desempeño

de equações estruturais. Os resultados indicam que a descentralização favorece a troca de informação, a complementariedade de recursos e a congruência de objetivos e valores, enquanto que a formalização favorece apenas a troca de informação. Além disso evidenciou-se a incidência positiva de troca de informação e a congruência de objetivos e valores sobre o desempenho da relação inter-organizacional em termos de satisfação.

© 2014 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos os direitos reservados.

## 1. Introducción

El mundo actual está caracterizado por dinámicas de ritmo acelerado, posiciones ambiguas y competencia extrema, que exigen a las organizaciones moverse rápido, sin perder de vista su rentabilidad y su posición en el mercado (Agha, Alrubaiee y Jamhour, 2012; Collins y Clark, 2003). Frente a este panorama, las relaciones de tipo cooperativo entre las empresas han llegado a ser una estrategia fundamental para la supervivencia, el logro de objetivos y el desempeño organizacional (Anderson, 1990; Gulati, 1999; Oliver, 1990; Singh y Mitchell, 2005; Zeng, Xie y Tam, 2010) en aspectos como el manejo de recursos, el intercambio de conocimientos y el acceso a información oportuna del entorno (Collins y Clark, 2003; Smith, Carroll y Ashford, 1995).

Las relaciones de cooperación entre organizaciones son un fenómeno creciente que ha surgido como alternativa a las transacciones del mercado y ha sido reconocido como elemento de éxito en la organización, favoreciendo la productividad y el desempeño de los participantes a partir de los convenios colaborativos (Dyer y Singh, 1998; Gulati, Lavie y Madhavan, 2011; Milton y Westphal, 2005; Provan y Milward, 1995; Ring y van de Ven, 1994; Thorgren, Wincent y Ortqvist, 2009). Una relación de cooperación inter-organizacional comprende acuerdos formales o informales mediante los cuales los participantes intercambian discrecionalmente algo que les es útil, como por ejemplo información o conocimientos (Smith y van de Ven, 1994). En este sentido, se ha estudiado su conformación, tipo y estructura y se ha hecho énfasis en los atributos de los socios como la cultura corporativa, la capacidad de absorción, la adquisición de habilidades, la orientación al aprendizaje y la experiencia (Ahuja, 2000; Borgatti y Foster, 2003; Gulati y Westphal, 1999; Smith et al., 1995). Sin embargo, a pesar del amplio trabajo investigativo, aún existen muchas posibilidades de análisis de las características particulares de los socios que integran una red de cooperación (Oliver, 1990; Parkhe, Wasserman y Ralston, 2006). Como señalan Smith et al. (1995), gran parte de los estudios de cooperación no tienen en cuenta otras variables; por esto, las condiciones de la estructura organizacional que inciden en la cooperación y desempeño en las relaciones inter-organizacionales se convierte en un objeto importante a estudiar.

Si bien han existido diversos trabajos en el tema de la estructura organizacional en diferentes ámbitos (Lee y Grover, 1999; Lee y Yang, 2011; Lenz, 1980; Liao, Chuang y To, 2011; Santra y Giri, 2008) y en Colombia (Avendaño, Fonseca y Marín-Idárraga, 2011; Marín-Idárraga, 2012; Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, 2013), aún son escasos aquellos que determinen el impacto de las principales variables estructurales en las relaciones inter-organizacionales de cooperación, especialmente en el sector salud y en el ámbito colombiano<sup>1</sup>. Esta es la brecha que animó el presente trabajo y dio lugar a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la estructura organizacional en la cooperación y desempeño de las relaciones inter-organizacionales?

Por consiguiente, el objetivo de este trabajo fue determinar la influencia que tienen la formalización y la descentralización sobre el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, y a su turno el impacto que representa sobre el éxito y la posibilidad de continuidad, en las relaciones inter-organizacionales de cooperación que establecen las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) públicas en Colombia, objeto que no ha sido abordado anteriormente.

El trabajo se llevó a cabo mediante una investigación empírica de corte transversal aplicando un modelo de ecuaciones estructurales de primer y segundo orden (Bentler y Weeks, 1980; Jöreskog, 1978). La operacionalización de las variables se efectuó con base en las hipótesis que fueron previamente sustentadas según la literatura, y la captura de la información se llevó a cabo con base en un cuestionario estructurado, cuyas escalas fueron obtenidas de trabajos previos y ajustadas y validadas para el presente estudio.

En este sentido, vale considerar que uno de los aspectos cruciales en la conformación de una red colaborativa es el relacionado con las condiciones de la estructura organizacional, ya que la disposición del trabajo en la organización debe ser coherente con los objetivos y expectativas de la cooperación esperada (Sinha y van de Ven, 2005). Asimismo, las características estructurales pueden determinar las condiciones en que se conforma la relación y los resultados en términos de la satisfacción alcanzada entre las empresas participantes de la red, sobre todo cuando pertenecen al sector salud (Evan y Klemm, 1980; Provan y Milward, 1995). Por lo tanto, el presente trabajo contribuye a una mejor comprensión de las relaciones inter-organizacionales de las IPS del sector público colombiano, al explorar los elementos de la estructura organizacional que impactan en la relación de cooperación y que inciden en el desempeño de tal relación.

El artículo se divide en 5 partes. En la primera se presenta el marco teórico y la formulación de hipótesis; en la segunda se expone la metodología aplicada; en la tercera se introducen los resultados del estudio; en la cuarta se realiza la discusión de los hallazgos; finalmente, en la quinta se presentan las conclusiones, las limitaciones y las posibilidades futuras de investigación.

## 2. Marco teórico e hipótesis

En este apartado se expone el referente teórico que sustenta el estudio y se efectúa la formulación de hipótesis. Específicamente, se realiza una aproximación a las nociones de la estructura organizacional y las relaciones inter-organizacionales, desde las cuales se derivan las categorías que son el objeto de estudio a verificar en las hipótesis.

### 2.1. Estructura organizacional

La organización como unidad de análisis es definida en su momento por Lawrence y Lorsch (1967) como el sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas en donde cada uno responde con una parte de dicha tarea y, al mismo tiempo, suma esfuerzos para el desempeño eficaz del sistema. Desde

<sup>1</sup> En el contexto de salud en Colombia, un trabajo que merece la atención es el realizado por Gorbaneff, Torres y Contreras (2008), quienes efectuaron un estudio de caso del sistema de las alianzas verticales del sector salud en Bogotá.

entonces, la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo y realiza su posterior coordinación, buscando la concordancia entre los procesos internos y el entorno (Head, 2005; Lee y Grover, 1999; Lenz, 1980). De esta forma, la estructura permite la interdependencia de las actividades y su integración a través diferentes mecanismos: ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización (Mintzberg, 1979).

Como señala Mintzberg (1991), no se cuenta con modelos únicos que puedan servir a diferentes organizaciones, pues cada una debe identificar y alinear las diferentes variables estructurales para hacerlas correspondientes con las demandas del entorno. Esta idea sugiere que los ajustes en la estructura no son necesariamente estáticos en el tiempo, y que responden a una dinámica de transformación constante de sus dimensiones endógenas (Donaldson, 1987; Sinha y van de Ven, 2005).

De esta forma, aunque existen diferentes taxonomías acerca de las variables que componen la estructura organizacional, por ejemplo las definidas inicialmente por el grupo Aston de Inglaterra (Pugh, Hickson, Hinnings y Turner, 1968; Pugh et al., 1963), el factor común a ellas es la consideración de la diferenciación, la formalización y la descentralización como las más determinantes (Dalton, Todor, Spadolini, Fielding y Porter, 1980; Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, 2013).

Los estudios acerca de las dimensiones de la estructura organizacional han mostrado diferentes comportamientos. Se ha hallado que a mayor diferenciación existe menor centralización, y viceversa (Aiken, Bacharach y French, 1980; Chenhall, 1979; Hage y Aiken, 1967); que ante un ambiente de mayor incertidumbre es posible que la organización opte por un bajo grado de formalización en la estructura, mientras que ante un ambiente estable se puede presentar un mayor grado de estructuración; y que frente a las tareas, cuanto más rutinarias existe mayor propensión hacia la burocracia (Daft y Lengel, 1986; Liao et al., 2011; Miller, 1991).

Otros estudios han mostrado diversas implicaciones de la estructura organizacional. Por ejemplo, Sahay y Gupta (2011) encontraron que la diferenciación tiene una incidencia positiva sobre la innovación, mientras que con una mayor centralización y formalización existe menor tendencia a innovar; Hage (1965) indicó que la formalización incide positivamente en el cambio de estructuras, mientras que dimensiones como la centralización y la diferenciación influyen de acuerdo al sector; y Hage y Aiken (1967) expusieron que la comunicación interdepartamental se diversifica y aumenta cuando se incrementa el personal especializado.

En cuanto a la incidencia de la estructura organizacional sobre el desempeño, Lawrence y Lorsch (1967) plantearon que un alto rendimiento en las empresas depende de una correspondencia adecuada entre el medio ambiente, la diferenciación estructural y la integración de la estructura, y Galbraith (1973) planteó que una mayor diferenciación hace necesario un mayor uso de la integración de la estructura para lograr altos niveles de rendimiento. En esta dirección, trabajos subsiguientes han mostrado influencias positivas de la formalización y la centralización sobre el desempeño (Lenz, 1980; Mark, 1985; Meijaard, Brand y Mosselman, 2005; Reimann, 1973). Por ejemplo, Santra y Giri (2008) mostraron que las estructuras altamente centralizadas se han formalizado esperando un efecto controlador y de disminución de la incertidumbre sobre el comportamiento de los miembros de la organización y las actividades desarrolladas, llevando a los empleados a concentrarse en la tarea y así aumentar su desempeño, y Carter, Hoffman y Cullen (1994) hallaron que la centralización de la autoridad se correlaciona positivamente con la eficacia en términos de productividad y de aumento de la cuota de mercado.

De esta forma, en el presente estudio se analizan la formalización y la descentralización, que son 2 de las variables más importantes de la estructura organizacional y que hipotéticamente se considera son las que mayor incidencia tienen en las relaciones

inter-organizacionales en la población objeto de estudio. No se analiza la diferenciación al considerar que no representan un efecto en los acuerdos cooperativos que realizan las IPS, como se describe más adelante en la subsección 3.4.1.

## 2.2. Relaciones inter-organizacionales de cooperación

Contemporáneamente, las relaciones entre organizaciones han llegado a ser una estrategia esencial para el manejo de recursos, el intercambio de conocimientos y el acceso a información oportuna del entorno (Borgatti y Foster, 2003; Dyer y Singh, 1998; Huggins y Johnston, 2010). Oliver (1990) define las relaciones inter-organizacionales como los vínculos que se dan entre una o varias organizaciones de un entorno particular, que dan lugar a transacciones relativamente duraderas y constantes. Señala que el establecimiento de una relación se puede dar de modo impositivo o de manera voluntaria originando diferentes tipologías que pueden constituir un continuo para realizar algún tipo de intercambio entre las organizaciones participantes (Gorbaneff et al., 2008).

En este sentido, una de las formas de relación más común, sobre todo en el sector salud, es la de cooperación (Dyer y Singh, 1998; Evan y Klemm, 1980; Halverson, Mays y Kaluzny, 2000; Zeng et al., 2010). Esta es un tipo particular de relación entre organizaciones, que aunque implica algo de pérdida de autonomía organizacional, ha sido reconocida como un elemento clave en el mejoramiento de la posición competitiva, la consecución de los objetivos y el desempeño de la organización (Borgatti y Foster, 2003; Ring y van de Ven, 1994; Zaheer y Bell, 2005). Por lo tanto, los procesos de cooperación implican acuerdos y transacciones que no son del todo especificados y controlados por las partes antes de la ejecución de la relación y que se encuentran enmarcados en las líneas de los procesos formales o legales y los informales o socio-psicológicos (Smith y van de Ven, 1994).

En el terreno organizacional, la cooperación se plantea como un comportamiento relacional, atado directamente con las tareas meta y que puede manifestarse a través de uno o más comportamientos como el intercambio de información, la discusión constructiva de los problemas y la puesta en común de actividades, recursos y capacidades, todos ellos orientados hacia la satisfacción de las necesidades y al cumplimiento de uno o varios objetivos comunes (Montoro y Mora, 2004).

De esta forma, la investigación ha mostrado las implicaciones positivas que tiene la participación cooperativa en una red organizacional. Por ejemplo, Milton y Wespahl (2005) encontraron que en las relaciones inter-organizacionales se buscan socios similares para confirmar la identidad de la organización individual, y que esta condición fomenta el desempeño de cada uno de los socios y potencializa el desempeño total de la red, y Collins y Clark (2003) encontraron que, para cada uno de los participantes de redes externas donde los actores son de diferente tipo, la situación de cooperación se correlaciona positivamente con medidas de desempeño (como aumento en ventas e incremento de rentabilidad de las acciones). Asimismo, en las relaciones inter-organizacionales se han considerado elementos como el tamaño de la red, el número de contactos y la diversidad de los mismos, el tipo de vínculos entre quienes constituyen la red, y los preceptos de confianza, reciprocidad y ajuste mutuo, como alternativas para mejorar el desempeño (Adobor, 2005; Collins y Clark, 2003; Kanter, 1994; Oliver, 1990).

Finalmente, en las relaciones de cooperación, Zaheer y Bell (2005) exponen que las organizaciones deben estar en la capacidad de identificar la posición que ocupan en la red colaborativa y las condiciones para aprovechar los recursos internos y mejorar el rendimiento, sobre todo con decisiones sobre: a) qué pares son redundantes por su mantenimiento costoso; b) cuáles son los contactos que integran la red, los recursos de estos, la facilidad con que se intercambia la información y la calidad de los vínculos, y

c) cuáles de esos elementos aportan de mejor forma al desempeño de la relación.

### 2.3. La formalización, la descentralización y el intercambio de información

De acuerdo con Benson (1975), existe una gran dependencia de los prestadores de servicios sociales frente a su entorno. En este caso, el sector salud se encuentra en un contexto de incertidumbre, en ocasiones, caracterizado por asimetrías en la información dada la naturaleza misma de los servicios. Esto requiere que las relaciones de cooperación presentadas en el sector deban caracterizarse por el mantenimiento ordenado del flujo de la información que permita condiciones de igualdad entre los participantes y garantice que la red sea fiable y predecible sin que se presente dominio de una u otra institución (Evan y Klemm, 1980).

En este estudio se asumió que las IPS públicas de Colombia generan información que, por su naturaleza de entes regulados gubernamentalmente, deben formalizar y estandarizar sus procesos respondiendo a requerimientos del orden nacional. Esta situación obliga a que se establezcan una serie de rutinas organizacionales que inhiben la discrecionalidad del empleado en el desarrollo de sus funciones, pero que se convierten en un mecanismo de eficiencia y control (Clegg, 1981). Estos procesos formalizados denotan un cierto grado de transparencia y llevan a que otras IPS se interesen en crear una relación de intercambio, lo cual es facilitado por la descentralización en la toma de decisiones que permite que los flujos de información circulen en los diferentes niveles de la organización y puedan compartirse con pares en las instituciones socias. En este sentido, se plantean las siguientes hipótesis:

**H1a.** La formalización incide positiva y significativamente sobre el intercambio de información en las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

**H1b.** La descentralización incide positiva y significativamente sobre el intercambio de información en las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

### 2.4. La formalización, la descentralización y la complementariedad de recursos

Crozier y Thoenig (1976) señalan que el ambiente en que se desenvuelven las relaciones entre organizaciones de salud se ve desfavorecido en comparación con otros contextos, como el militar o el industrial, en los que la asignación presupuestal es más alta. Señalan también que se dan variaciones con relación al grado de autonomía o dependencia del entorno, ya que las redes de servicios de salud tienden a ser más dependientes de las variaciones contextuales.

Teniendo en cuenta esta situación, la complementariedad de recursos busca mejorar la posición y las condiciones de las organizaciones participantes en la relación de cooperación, sin llegar en ningún momento a la propiedad o gestión de otra entidad (Gulati, 1999), pero esta relación puede apalancar recursos (como médicos especializados), facilitar el acceso a servicios por encontrarse en ubicaciones diferentes y reducir el tiempo en la gestión.

Por su parte, Benson (1975) sugiere 2 recursos fundamentales para las relaciones entre organizaciones: la autoridad y el dinero. El primero se refiere a la legitimidad de la actividad, el derecho y la responsabilidad de llevar a cabo diferentes programas (en el contexto de la salud, se referiría a la posición que ocupa la IPS en su nivel de atención y el reconocimiento que tenga de las demás, demandando el apoyo a sus actividades y las prácticas dentro de su especialidad). El segundo es de importancia obvia, ya que permite la compra o el mejoramiento de instalaciones, acceso a tecnología,

complementariedad técnica, mantenimiento de personal idóneo y desarrollo de investigaciones, entre otros.

Para mejorar la posición colaborativa, las organizaciones buscan mayor libertad en la toma de decisiones e intentan superar la jerarquización estricta para posibilitar a los directivos autonomía en la identificación de recursos escasos, y si es posible, permitirles acceder a ellos a través del mercado (Ring y van de Ven, 1994; Sarkar, Echambadi, Cavusgil y Aulakh, 2001; Yuchtman y Seashore, 1967).

En este estudio se asumió que las IPS públicas de Colombia buscan la complementariedad de sus recursos y capacidades respondiendo al mandato de la ley de garantizar salud para todos los ciudadanos. Sumado al escenario de incertidumbre en que se desenvuelven, se estima que altos grados de formalización y seguimiento de los procedimientos y protocolos, del sistema de referencia y contra-referencia<sup>2</sup>, pueden disminuir la flexibilidad entorpeciendo o demorando el cumplimiento de este objetivo, mientras que la descentralización de la toma de decisiones en diferentes tramos de poder puede favorecer la eficacia (John, 1984). Por lo tanto, se plantean las siguientes hipótesis:

**H2a.** La formalización incide negativa y significativamente sobre la complementariedad de recursos en las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

**H2b.** La descentralización incide positiva y significativamente sobre la complementariedad de recursos en las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

### 2.5. La formalización, la descentralización y la congruencia de objetivos y valores

Mediante la relación de cooperación, las organizaciones buscan alcanzar objetivos estratégicos comunes y aprender a un bajo costo individual (Kogut, 1988; Halverson et al., 2000). Esto implica procesos de negociación, intercambio y planificación conjunta, a través de los cuales cada participante renuncia voluntariamente a alguna condición valorada a cambio de los beneficios o de concesiones por parte de otros y, además, es establecida dadas la motivación y la oportunidad de los socios (Benson, 1975; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

Por otra parte, se ha estudiado la influencia de la cultura en escenarios transnacionales, encontrando que las relaciones de cooperación se ven favorecidas si la empresa tiene experiencias previas en culturas similares a la del país de entrada, hallándose también que la distancia entre las culturas corporativas puede llevar a dificultades o a la terminación de las relaciones. Además, se ha encontrado que la elección del socio es una de las tareas más complejas a la hora de establecer relaciones cuyo éxito dependerá de elementos comunes como la formalización y descentralización, así como de la convicción de que cooperar es beneficioso (Barkema, Bell y Pennings, 1996; Park y Ungson, 1997).

El sector salud colombiano es favorecido por la similitud de las actitudes y opiniones frente a la relación de cooperación, con base en la ideología, valores y normas compartidas, que facilitan el desarrollo de los acuerdos y disminuyen los elementos de tipo burocrático. En este estudio se estima que las IPS públicas de Colombia, en general, son congruentes en sus objetivos y valores, ya que muchos de ellos están determinados gubernamentalmente. Sin embargo, a la hora de operacionalizarlos, se presume que cada institución cuenta con criterios e instrumentos particulares, lo que dificulta la relación entre organizaciones. Por lo tanto, se estima

<sup>2</sup> El sistema de referencia y contra-referencia comprende un conjunto de mecanismos por los cuales se permite el traslado de usuarios de un nivel de atención a otro y de un prestador de servicios a otro, garantizando los principios de accesibilidad, oportunidad y seguimiento del sistema.



que la descentralización permite la toma de decisiones conjuntas y el acuerdo expedito en las metas por alcanzar y los valores que se espera sean compartidos y difundidos en la relación colaborativa. Dado lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:

**H3a.** La formalización incide negativa y significativamente sobre la congruencia de objetivos y valores en las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

**H3b.** La descentralización incide positiva y significativamente sobre la congruencia de objetivos y valores en las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

### 2.6. Relaciones inter-organizacionales de cooperación y la satisfacción

El desempeño a nivel de organización ha tenido diferentes perspectivas y aproximaciones para su comprensión y medición (Venkatraman y Ramanujam, 1986). En el campo particular de las relaciones inter-organizacionales, una forma de comprender el desempeño es la consideración del nivel de satisfacción alcanzado en el acuerdo cooperativo o como la percepción del logro de lo acordado en la relación (De Rond y Bouchikhi, 2004; Fernández, Galván y Hormiga, 2007; Kauser y Shaw, 2004). Ese alcance se asocia al cumplimiento de los objetivos relacionados con la capacidad de absorción de conocimiento esencial y con la asimilación de rutinas, estructuras y sistemas que permitan recombinar la información existente e incorporar recursos y prácticas en todos los socios de la red (Zaheer y Bell, 2005).

En este sentido, las relaciones organizativas en busca de un mayor desempeño han tenido diferentes vías de conformación. Por ejemplo, Gulati y Westphal (1999) encontraron que los gerentes de diferentes firmas que participan en consejos de administración llegan a acuerdos cooperativos que posibilitan de mejor manera la creación de relaciones entre las organizaciones a las que pertenecen.

En la literatura se ha encontrado que diferentes elementos contribuyen a la satisfacción de las relaciones entre organizaciones. Entre ellos se tienen:

- La calidad de la comunicación, que se ha tomado como elemento de predecibilidad del éxito de la alianza y el intercambio de información, en cuanto a efectiva, significativa y oportuna, tanto por canales formales como informales. Esta es esencial entre los socios, ya que permite ajustar los acuerdos, las acciones y las tareas para la consecución de los objetivos (Kauser y Shaw, 2004; Mohr y Spekman, 1994).
- La complementariedad de recursos, que influye directamente sobre la satisfacción de la relación. En un acuerdo de cooperación cada parte tiene algo de valor para la otra, y en la medida que se obtenga, se considera que la relación ha sido satisfactoria (Benson, 1975; Sarkar et al., 2001). Esto lo corroboraron Collins y Clark (2003), quienes mostraron que las dinámicas que se establecen entre ejecutivos de las relaciones inter-organizacionales, en términos de manejo de recursos, intercambio de conocimientos y acceso a información oportuna del entorno, fueron determinantes en la satisfacción de la relación.
- Las actitudes, valores y creencias que se materializan en estilos, prácticas, métodos de operación e implementación de la estrategia, cuyas divergencias pueden dar lugar a insatisfacción en los socios (Geringer y Hebert, 1991; Ouchi, 1980). Se ha encontrado que una cultura de cooperación y la confirmación de identidad por parte de los miembros que integran la relación facilitan el intercambio de información y la explotación, la absorción y la acumulación de los recursos que la organización obtiene de sus

contactos externos (Dukerich, Golden, y Shortell, 2002; Milton y Westphal, 2005; Smith et al., 1995).

En este estudio se asume que, en las IPS públicas de Colombia, los acuerdos de cooperación debidos al intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores favorecen la satisfacción en la relación inter-organizacional. A partir de lo indicado, se plantean las siguientes hipótesis:

**H4a.** El intercambio de información incide positiva y significativamente sobre la satisfacción de las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

**H4b.** La complementariedad de recursos incide positiva y significativamente sobre la satisfacción de las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

**H4c.** La congruencia de objetivos y valores incide positiva y significativamente sobre la satisfacción de las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

De acuerdo con todo lo anterior, en la figura 1 se sintetiza el marco teórico que orientó el estudio y la formulación de las hipótesis.

## 3. Metodología

En este apartado se realiza una descripción del diseño metodológico aplicado en el estudio. Asimismo, se realiza una exposición general del contexto de la investigación, se definen las variables utilizadas y se introducen las escalas con sus respectivas pruebas de validez.

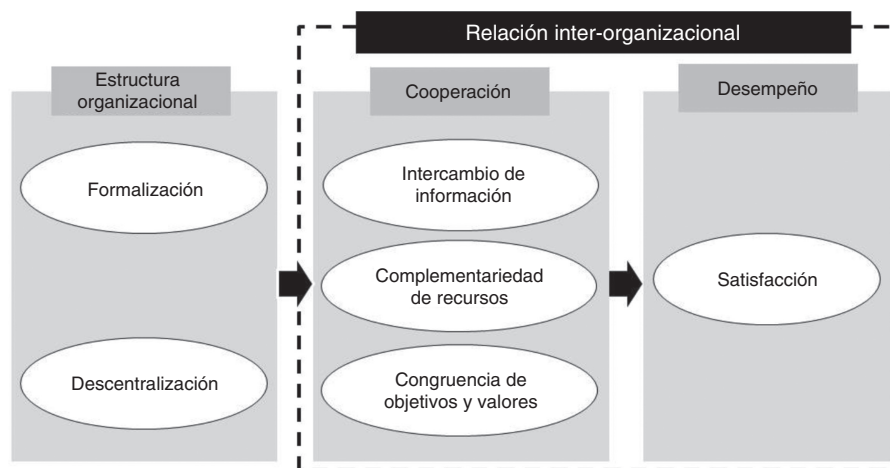
### 3.1. Tipo de estudio

La investigación se llevó a cabo mediante un estudio de corte transversal con enfoque explicativo (Babbie, 2010; Malhotra, 1999). En este sentido, se aplicó un cuestionario estructurado auto-administrado a una muestra de IPS públicas de Colombia, en el que se indagó por la incidencia de la estructura organizacional sobre las relaciones inter-organizacionales de cooperación y su desempeño.

Por otra parte, el análisis de la información se realizó con base en un modelo de ecuaciones estructurales. Esta metodología *Structural Equation Modeling* (SEM) es una técnica de análisis multivariado que permite el estudio de modelos en donde están presentes varias variables dependientes e independientes (Bentler y Weeks, 1980; Hair, Black, Babin y Anderson, 2009; Jöreskog, 1978). Para su aplicación, en primera instancia se calculó el modelo de medida sobre el cual se realizó un análisis factorial confirmatorio para determinar la validez de las escalas y luego se obtuvo el modelo estructural de primer y segundo orden que permitió la verificación de las hipótesis (Anderson y Gerbing, 1988). Finalmente, la sistematización se hizo con apoyo del software EQS 6.1 (Bentler, 2006).

### 3.2. Contexto de la investigación

En la propuesta del Sistema General de Seguridad Social, consignada en la Ley 100 de 1993, se reglamentan las IPS, lo cual se ratifica en la resolución 1441/2013. Conforme a la Ley 100 de 1993 —artículo 156—, las IPS pueden ser entidades oficiales, mixtas, privadas, comunitarias y solidarias, organizadas para la prestación de los servicios de salud a los afiliados del Sistema General de Seguridad Social. El artículo 185 indica que entre las funciones de las IPS se encuentra prestar los servicios en su nivel de atención a los usuarios y sus beneficiarios, de acuerdo a los servicios que habiliten y acrediten. Es así como se establecen instituciones de complejidad baja, media y alta, en concordancia con el primer, segundo y tercer nivel de atención. En el marco de la calidad y la eficiencia,



**Figura 1.** Modelo teórico del estudio.

Fuente: elaboración propia.

tienen autonomía en lo administrativo, lo técnico y lo financiero, y deben suministrar información en cuanto a oportunidad, suficiencia y veracidad a los usuarios.

Adicionalmente, la normatividad contempla redes de prestadores y oferta de servicios en donde las IPS deben trabajar de manera organizada y coordinada en un proceso de integración funcional, orientado por los principios que indica la Ley —eficiencia, universalidad, integralidad, complementariedad— y demás lineamientos del sistema de referencia y contra-referencia en el que se definan estrategias para garantizar el acceso de la población a los servicios de salud con la participación de los diferentes actores del Sistema. Asimismo indica que están prohibidos todos los acuerdos o convenios entre IPS u otras entidades profesionales o auxiliares del sector salud que impidan la libre competencia dentro del mercado de servicios de salud u obstaculicen la prestación de los servicios de salud.

En el sector hospitalario la relación más frecuente es la de cooperación, tanto en las áreas de servicio médico como en las áreas auxiliares (Sivadas y Dwyer, 2000). Los estudios evidencian mayor cooperación en las áreas de servicio, debido a la percepción en la escasez de recursos —como mano de obra— y la necesidad de mantener una buena imagen de los servicios (Smith et al., 1995). En las áreas auxiliares, la cooperación es motivada también por la escasez de recursos, pero más de tipo financiero (Mark, 1985; Schermerhorn y Shirland, 1981; Wells, Lemark y d’Aunno, 2005).

### 3.3. Muestra y datos

La muestra se obtuvo con base en el método probabilístico de muestreo aleatorio simple mediante la fórmula para poblaciones finitas. La población total correspondió a 1.049 IPS registradas y activas en la base de datos de la Superintendencia de Salud de Colombia. Una vez aplicada la fórmula, con base en un nivel de confianza del 95%, se obtuvo una muestra válida de 281 IPS. La obtención de la información se realizó mediante una encuesta enviada vía mail siguiendo las indicaciones metodológicas para este tipo de procedimiento (Dillman, 2000). El cuestionario se direccionó a personas de las áreas de gerencia, subgerencias administrativas, planeación y atención al usuario, en el marco del propósito de la investigación y señalando la confidencialidad de los datos recolectados, así como de quien los suministró. Adicionalmente, se realizó seguimiento a los cuestionarios a través de correo electrónico y teléfono, efectuando en algunos casos reenvíos.

De esta forma, una vez se decidió cerrar el periodo estimado de respuesta, se recibieron 120 cuestionarios, de los cuales 75 se

diligenciaron correctamente. Se adicionaron 2 que presentaban 1 y 3 valores perdidos, respectivamente, los cuales se completaron por el método de imputación por la media de los valores resueltos (Hair et al., 2009). La muestra final correspondió a 77 IPS, que comprenden una tasa de respuesta del 27,4% (77/281), lo cual se considera aceptable para este tipo de estudios (Baruch, 1999) y es semejante a otras investigaciones en el tema de la estructura organizacional (Lee y Yang, 2011; Liao et al., 2011; Menguc y Auh, 2010) y las relaciones inter-organizacionales (Gulati, 1999; Gulati y Westphal, 1999; Huggins y Johnston, 2010).

También se verificó el sesgo de no respuesta, entre quienes respondieron y no lo hicieron, y entre quienes respondieron tempranamente y quienes lo hicieron tardíamente, realizando el cálculo con los datos conocidos para toda la población, en este caso el tamaño y la antigüedad (Armstrong y Overton, 1977). Los análisis mediante el estadístico de prueba *t-Student* indican que no existen diferencias significativas entre tales grupos clasificados ( $p > 0,05$ ).

### 3.4. Variables y medidas

A continuación se definen las variables que se introducen en el modelo estructural y se detallan las escalas utilizadas con sus respectivas pruebas de validez.

#### 3.4.1. Estructura organizacional

Si bien la investigación reciente ha mostrado que las principales variables de la estructura organizacional son la diferenciación, la formalización y la centralización (Fegh-hi, 2010; Lee y Yang, 2011; Liao et al., 2011; Pleshko y Nickerson, 2008; Zheng, Yang y McLean, 2010), en este estudio los autores deciden tomar únicamente las dimensiones de formalización y descentralización, al considerar que son las principales variables que afectan la satisfacción en la red colaborativa del sector salud, excluyendo a la diferenciación, pues se asume que la división funcional y jerárquica en las IPS no determina los acuerdos y el desempeño de una relación inter-organizacional. Es decir, si existen tramos de autoridad amplios o angostos, o si hay más o menos áreas funcionales; no representan factores que inhiban o induzcan alianzas entre las IPS.

En este sentido, la formalización comprende el grado en que la organización tiene documentadas reglas, normas, procedimientos, cargos o funciones, los cuales restringen las actividades de los empleados, estableciendo previamente comportamientos y detalles sobre cómo, dónde y por quién son realizadas las diferentes tareas a ejecutar. Por su lado, la descentralización significa el nivel de desconcentración del poder para la toma de decisiones y las

actividades de control; esa toma de decisiones puede estar limitada a los niveles superiores de la jerarquía o la proporción de los niveles que participan en el proceso (Child, 1972; Fredrickson, 1986; Hage, 1965). La medición se realizó con 4 ítems respectivamente, adaptados de Lee y Yang (2011), Lenz (1980) y Liao et al. (2011).

### 3.4.2. Relaciones inter-organizacionales de cooperación

En este estudio se centró la atención en el intercambio de la información, la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores, que son señalados por Fernández et al. (2007) como elementos que juegan un papel importante en el desarrollo de relaciones de cooperación entre organizaciones. De manera que: a) el intercambio de información representa la frecuencia más o menos constante con que las partes comparten el conjunto de datos organizados y que favorece el desarrollo de las tareas asumidas en la relación colaborativa (Santra y Giri, 2008); b) la complementariedad de recursos comprende la condición en la cual los recursos y capacidades que se comparten en la relación inter-organizacional mejoran el resultado conjunto deseado o permiten llevar a cabo proyectos que de otra manera no serían viables de manera individual (Day, 1995; Jap, 1999; Heide y John, 1990; Sivadas y Dwyer, 2000), y c) la congruencia de objetivos y valores es la medida en que los propósitos y condiciones culturales de los participantes de la relación inter-organizativa son similares y les permiten unificar sus fuerzas (Madhok y Tallman, 1998). Esta congruencia comprende un estado de sincronía acerca de la identidad institucional y expresa que las empresas participantes de la relación poseen fines correspondientes y valores consistentes con su filosofía organizacional (Borgatti y Foster, 2003; Hamel, 1991; Zaheer y Bell, 2005). Las escalas fueron medidas con base en 4 ítems respectivamente adaptados de Fernández et al. (2007).

### 3.4.3. Desempeño

La medición del desempeño en las relaciones inter-organizativas ha comprendido diferentes aproximaciones desde el punto de vista objetivo y subjetivo. En las metodologías objetivas se encuentran medidas como la duración de la relación, la renegociación de los acuerdos, el aumento de las utilidades para los accionistas, los resultados en la innovación, la participación en el mercado, la rentabilidad y los costos de transacción (Ahuja, 2000; Anand y Khanna, 2000; Anderson, 1990; Ariño, 2002; Pangarkar, 2003).

En cuanto a las medidas subjetivas, las metodologías se han orientado a la percepción de logro de los objetivos (De Rond y Bouchikhi, 2004; Kauser y Shaw, 2004). En el presente trabajo, se asumió el desempeño como la manifestación de satisfacción con la relación inter-organizativa, entendida como la percepción subjetiva del cumplimiento de los objetivos, del logro de lo acordado por las partes y la intención de dar continuidad a la relación. Lo anterior se midió con base en 4 ítems adaptados de Fernández et al. (2007).

### 3.5. Instrumento

Se recolectó la información a través de un cuestionario estructurado auto-administrado, en una escala tipo Likert de 7 opciones desde «muy en desacuerdo» (1) hasta «muy de acuerdo» (7). Constó de 24 ítems presentados en forma de oraciones que indican diferentes aspectos de las variables abordadas (formalización, descentralización, intercambio de información, complementariedad de recursos, congruencia de objetivos y valores y satisfacción).

### 3.6. Escalas y su validez

Teniendo en cuenta que las escalas utilizadas correspondieron a adaptaciones de investigaciones anteriores, se hizo necesario

aplicar las pruebas de validez respectivas (Malhotra, 1999). En este apartado se introducen los resultados obtenidos de la validez de contenido, la consistencia interna, la validez convergente y la validez discriminante.

#### 3.6.1. Validez de contenido

La validez de contenido es la valoración del grado de correspondencia entre los artículos seleccionados para constituir una escala aditiva y su definición conceptual (Hair et al., 2009). Con base en un pre-test, se obtuvo la apreciación de 2 jueces y se calculó la validez de cada ítem y su viabilidad en la escala, con base en el índice de validez de contenido ( $I_{vc}$ ) mediante la siguiente fórmula:

$$I_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i + P_i + E_i + L_i)}{16n} \quad (1)$$

Donde  $R_i$  es el puntaje asignado a la categoría *Redacción* por el juez  $i$ ;  $P_i$  corresponde al puntaje fijado a la categoría *Pertinencia* por el juez  $i$ ;  $E_i$  equivale al puntaje concedido a la categoría *Estructura* por el juez  $i$ ;  $L_i$  se refiere al puntaje atribuido a la categoría *Lenguaje* por el juez  $i$ ; finalmente,  $n$  comprende el número de jueces.

Los valores superiores a 0,7 garantizan un buen indicador e indican que el ítem es apropiado en la escala, determinándose su validez. Para este estudio se obtuvieron en todas las preguntas puntajes por encima de 0,7, por lo que se concluye que las escalas gozan de validez de contenido y no es necesaria ninguna modificación. Además, la validez de contenido se justificó con la consulta de la literatura más importante en el tema, como lo hicieron Krishnan, Martin y Noorderhaven (2006) y Parkhe (1993).

#### 3.6.2. Consistencia interna

La consistencia interna establece la fiabilidad de una escala controlando los errores debidos a las personas que responden la encuesta, pues verifica que las escalas estén midiendo un mismo constructo. Se obtiene mediante un análisis factorial confirmatorio hallando el indicador de fiabilidad compuesta (SCR) (Bagozzi y Yi, 1988) y la varianza media extraída (AVE) (Fornell y Larcker, 1981). El SCR debe ser superior a 0,70, aunque puede bajar a 0,60 en la investigación exploratoria (Hair et al., 2009), y el AVE debe ser superior a 0,50; estos se hallaron con base en las siguientes ecuaciones:

$$SCR = \frac{\sum (\lambda_i)^2 \text{var}(\xi)}{\sum (\lambda_i)^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii}} \quad (2)$$

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2 \text{var}(\xi)}{\sum \lambda_i^2 \text{var}(\xi) + \sum \theta_{ii}} \quad (3)$$

Los resultados se presentan en la tabla 1, en la cual en general se observa que los valores obtenidos superan los límites sugeridos por la literatura metodológica. Se decidió mantener la variable de descentralización, dado que los valores de AVE están muy cercanos al límite aceptable según lo descrito por algunos autores, para quienes las reglas de los modelos SEM no deben ser tan radicales frente a desviaciones poco significativas (Chin, 1998). En consecuencia, se confirma que las escalas gozan de consistencia interna.

#### 3.6.3. Validez convergente

La validez convergente evalúa si las escalas son concordantes entre sí (Hair et al., 2009). El cálculo se efectuó a través de un análisis factorial confirmatorio de máxima verosimilitud con base en la matriz de covarianzas. Los resultados consignados en la tabla 1 muestran que la Chi cuadrado  $X^2_{(303)} = 398,72$ ,  $p < 0,05$  no fue significativa. Cuando esto ocurre, la literatura recomienda confirmar el ajuste con base en los indicadores de bondad (Martínez-López, Gázquez-Abad y Sousa, 2013). Por lo tanto, el análisis se



**Tabla 1**  
Valoración del modelo de medida

	Factor estandarizado	Valor <i>t</i>	Fiabilidad
<b>Formalización</b>			SCR = 0,78; AVE = 0,49
Los puestos de trabajo están descritos por escrito con gran detalle	0,59	.. <sup>a</sup>	
Hay gran interés y se dedican medios y esfuerzos para que los trabajadores sigan estrictamente las normas	0,91	5,34 <sup>*</sup>	
No se permite ninguna libertad al trabajador para que se desvíe de la manera en la que se le dice cómo debe hacerse el trabajo	0,36	2,82 <sup>*</sup>	
Existen procedimientos claramente establecidos para la toma de decisiones, que deben ser estrictamente seguidos	0,81	5,21 <sup>*</sup>	
<b>Descentralización</b>			SCR = 0,70; AVE = 0,39
Se tiende a localizar la capacidad para la toma de decisiones en otros cargos hacia abajo de la escala jerárquica	0,42	.. <sup>a</sup>	
Los directores de las unidades operativas tienen libertad para fijar sus estrategias e implementarlas	0,86	3,43 <sup>*</sup>	
Los trabajadores tienen libertad para organizar su trabajo de la manera que crean más conveniente	0,72	3,32 <sup>*</sup>	
Los empleados del nivel operativo están facultados para tomar decisiones sin requerir la aprobación de sus supervisores	0,36	2,36 <sup>*</sup>	
<b>Intercambio de información</b>			SCR = 0,95; AVE = 0,76
Se aporta información estratégica y/u operativa, relacionada con el negocio de cada uno, cuando beneficia a la relación	0,87	.. <sup>a</sup>	
Se mantienen mutuamente informados sobre los acontecimientos o cambios que puedan afectar a cada una de las partes	0,89	11,15 <sup>*</sup>	
Se intercambia información frecuentemente	0,94	12,51 <sup>*</sup>	
Se intercambia información utilizando los canales de comunicación establecidos para ello	0,92	11,80 <sup>*</sup>	
<b>Complementariedad de recursos</b>			SCR = 0,97; AVE = 0,89
Los aportes que realiza cada una de las partes son importantes para la otra	0,95	.. <sup>a</sup>	
Ambas partes realizan aportes que son complementarios	0,98	22,84 <sup>*</sup>	
Lo que aporta cada una de las partes es necesario para conseguir sus objetivos	0,91	15,30 <sup>*</sup>	
Se realizan aportes individuales que, al combinarse, permiten alcanzar objetivos más satisfactorios	0,92	16,32 <sup>*</sup>	
<b>Congruencia de objetivos y valores</b>			SCR = 0,92; AVE = 0,73
Cada IPS apoya los objetivos de la otra	0,75	.. <sup>a</sup>	
Los valores, normas y/o costumbres de cada una de las IPS no entran en conflicto con la otra organización	0,81	7,36 <sup>*</sup>	
Se comparte la creencia de que trabajar juntos es mejor que trabajar por separado	0,93	8,62 <sup>*</sup>	
Se comparte el sentimiento de que la relación entre ambos es importante	0,91	8,45 <sup>*</sup>	
<b>Satisfacción</b>			SCR = 0,95; AVE = 0,84
En términos generales están muy satisfechos con la relación que mantienen	0,89	.. <sup>a</sup>	
Cada IPS desempeña bien sus respectivas tareas	0,86	10,78 <sup>*</sup>	
La alianza puede ser descrita como de éxito	0,96	14,06 <sup>*</sup>	
Se volverían a hacer negocios con las mismas IPS participantes	0,96	14,19 <sup>*</sup>	

Fuente: elaboración propia.

<sup>a</sup> Parámetros fijos.

\*  $p < 0,05$ .

$\chi^2_{(303)} = 398,72$ ,  $p < 0,05$ ; CFI = 0,95; IFI = 0,95; NNFI = 0,94; RMSEA = 0,06.

complementó con el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de ajuste no normalizado (NNFI) y el índice de ajuste incremental (IFI), cuyos valores superiores a 0,9 son válidos. Asimismo, se calculó la raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación (RMSEA), cuyos valores inferiores a 0,08 son aceptables (Bagozzi y Yi, 1988; Hooper, Coughlan y Mullen, 2008). En todos ellos se confirma que el modelo presenta un buen ajuste (CFI = 0,95; IFI = 0,95; NNFI = 0,94; RMSEA = 0,06). Por su parte, la solución estandarizada muestra cargas factoriales superiores a 0,5 en todas las variables junto con los valores de máxima verosimilitud  $t$  significativos ( $p < 0,05$ ), con lo cual se concluye que las escalas tienen validez convergente (Anderson y Gerbing, 1988; Fornell y Larcker, 1981).

### 3.6.4. Validez discriminante

La validez discriminante evalúa si las escalas utilizadas para cada variable son diferentes entre sí (Hair et al., 2009). En esta evaluación se busca que la varianza media extraída (AVE) sea mayor que la correlación cuadrada entre las variables (Anderson y Gerbing, 1988). Para la comparación se suele obtener la raíz cuadrada de AVE (Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal y Cegarra-Leiva, 2011). En la tabla 2 se confirma la validez discriminante.

## 4. Resultados

El modelo estructural se valora con base en las cargas estandarizadas de los factores latentes, en el modelo de primer y segundo orden. Los resultados se presentan en la tabla 3. Los indicadores de bondad muestran que existe un aceptable ajuste en el modelo estructural conjunto de primer y segundo orden (CFI = 0,94; IFI = 0,94; NNFI = 0,93; RMSEA = 0,07).

Los resultados obtenidos en el modelo de primer orden indican que: a) la formalización incide positiva y significativamente sobre el intercambio de información en las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,23;  $t = 2,03$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que se verifica la hipótesis 1a; b) la descentralización incide positiva y significativamente sobre el intercambio de información en las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,75;  $t = 3,08$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que se verifica la hipótesis 1b; c) la formalización no tiene ninguna influencia sobre la complementariedad de recursos en las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,06;  $t = 0,61$ ,  $p > 0,05$ ), por lo que no se verifica la hipótesis 2a; d) la descentralización incide positiva y significativamente sobre la complementariedad de recursos en las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,96;  $t = 3,23$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que se verifica la hipótesis 2b; e) la formalización no tiene ninguna

**Tabla 2**

Medias, desviaciones estándar y correlaciones

	Media	Desv.	1	2	3	4	5	6
Formalización	4,59	1,08	0,70					
Descentralización	4,36	1,13	0,33**	0,62				
Intercambio	4,86	1,58	0,32**	0,39**	0,87			
Complementariedad	5,16	1,51	0,28*	0,52**	0,72**	0,94		
Congruencia	4,68	1,61	0,30**	0,37**	0,56**	0,69**	0,85	
Satisfacción	4,89	1,54	0,37**	0,33**	0,74**	0,66**	0,77**	0,92

Fuente: elaboración propia.

n = 77.

Los valores de la diagonal principal corresponden a la raíz cuadrada de AVE.

\*  $p < 0,05$ .\*\*  $p < 0,01$ .

influencia sobre la congruencia de objetivos y valores en las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,08;  $t = 0,74$ ,  $p > 0,05$ ), por lo que no se verifica la hipótesis 3a; f) la descentralización incide positiva y significativamente sobre la congruencia de objetivos y valores en las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,72;  $t = 2,94$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que se verifica la hipótesis 3b.

Los resultados obtenidos en el modelo de segundo orden indican que: g) el intercambio de información incide positiva y significativamente sobre la satisfacción de las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,51;  $t = 4,56$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que se verifica la hipótesis 4a; h) la complementariedad de recursos no tiene ninguna influencia sobre la satisfacción de las relaciones inter-organizacionales de cooperación ( $-0,17$ ;  $t = -1,39$ ,  $p > 0,05$ ), por lo que no se verifica la hipótesis 4b; i) la congruencia de objetivos y valores incide positiva y significativamente sobre la satisfacción de las relaciones inter-organizacionales de cooperación (0,62;  $t = 5,03$ ,  $p < 0,05$ ), por lo que se verifica la hipótesis 4c.

## 5. Discusión

El objetivo de este estudio fue examinar la incidencia de las principales variables de la estructura organizacional en la cooperación de las relaciones inter-organizacionales y el desempeño, en una muestra de IPS de carácter público en Colombia.

En cuanto a la relación entre algunas dimensiones de la estructura organizacional y los elementos estructurales de la red cooperativa, este estudio reconoce que tanto la formalización como la descentralización son aspectos clave para establecer una relación colaborativa entre organizaciones (John y Reve, 1982). Se encontró que en las IPS la formalización incide positivamente sobre el intercambio de información (H1a). Esto indica que el establecimiento de protocolos y la estandarización de procesos favorecen el flujo de información de manera clara y ágil a nivel de estructura entre los participantes (Daft y Lengel, 1986). La formalización visibiliza la información —sobre todo cuando esta se documenta— y

determina los parámetros de selección de socios y la construcción de los vínculos, permitiendo además que la interacción y el proceso colaborativo se dé en condiciones de transparencia e institucionalización (Marchington y Vincent, 2004). Asimismo, los acuerdos contractuales derivados de la relación determinan las condiciones y los canales en que se efectuará la comunicación. Por lo tanto, a mayor formalización existirá mayor exhibición de la información, con el consiguiente beneficio en la absorción de conocimiento (Turner y Makhija, 2006).

Por su lado, se halló que en las IPS la formalización no influye en la complementariedad de sus recursos (H2a), ni en la congruencia de sus objetivos y valores (H3a). Una explicación para esto es que, en el contexto de la salud, el intercambio de recursos o la correspondencia de objetivos y valores no se establecen por definición de protocolos entre los participantes, ya que buena parte de estas dimensiones están determinadas extrínsecamente por el gobierno. Así, los recursos se asignan presupuestalmente según la legislación, situación que dificulta la creación de estándares o procesos para buscar su intercambio, y los objetivos y valores son de carácter particular y homogéneo, por lo que resulta difícil tratar de alinearlos entre los participantes por la vía de la normalización. Este resultado confirma que los acuerdos entre IPS parten de una construcción de relaciones interpersonales entre los participantes que inicialmente se da en la informalidad y luego se estrechan (Halverson et al., 2000). Así, la relación subyacente de ese acercamiento informal, y el éxito en la consolidación, no dependen de establecimientos contractuales previos, sino de la valoración positiva en cuanto a experiencia, aportes en tecnología, personal especializado, insumos y conocimientos.

En cuanto a la descentralización, se obtuvo que incide positivamente sobre el intercambio de información (H1b), la complementariedad de recursos (H2b) y la congruencia de objetivos y valores (H3b). Esto es acorde con muchas de las investigaciones en el campo de la estructura organizacional, que han demostrado que la descentralización favorece la adaptación, la toma de decisiones,

**Tabla 3**

Modelo estructural de primer y segundo orden

	Ruta	Carga estandarizada	t	Hipótesis	Soportada
<i>Modelo de primer orden</i>					
a	Formalización → Intercambio	0,23	2,03*	H1a	Sí
b	Descentralización → Intercambio	0,75	3,08*	H1b	Sí
c	Formalización → Complementariedad	0,06	0,61	H2a	No
d	Descentralización → Complementariedad	0,96	3,23*	H2b	Sí
e	Formalización → Congruencia	0,08	0,74	H3a	No
f	Descentralización → Congruencia	0,72	2,94*	H3b	Sí
<i>Modelo de segundo orden</i>					
g	Intercambio → Satisfacción	0,51	4,56*	H4a	Sí
h	Complementariedad → Satisfacción	-0,17	-1,39	H4b	No
i	Congruencia → Satisfacción	0,62	5,03*	H4c	Sí

Fuente: elaboración propia.

\*  $p < 0,05$ ;  $\chi^2_{(243)} = 344,24$ ,  $p < 0,05$ ; CFI = 0,94; IFI = 0,94; NNFI = 0,93; RMSEA = 0,07.

la innovación y un nivel de respuesta rápido a las demandas ambientales, mejorándose el desempeño (Fegh-hi, 2010; Head, 2005; Jennings y Seaman, 1994; Lee y Grover, 1999; Lenz, 1980; Pleshko y Nickerson, 2008; Sahay y Gupta, 2011). En las IPS la descentralización permite la adaptación de las organizaciones a las necesidades o demandas del entorno, y también permite emprender programas para el mejoramiento de la gestión de recursos y el establecimiento de acuerdos fuera de la organización. Esta fomenta la autonomía de decisión en lo administrativo y lo asistencial de modo que: a) facilita el mejoramiento de las condiciones de atención en cuanto a oportunidad, respuesta y coordinación de las acciones, y b) fortalece los vínculos horizontales. Igualmente, la descentralización promueve la cohesión de las instituciones con respecto al objetivo trazado, en tanto la definición y consecución de los acuerdos permite adecuar los objetivos de la relación de conformidad con las variaciones del contexto. Si los socios de la red cuentan con un nivel de descentralización similar, es posible que la transmisión de recursos y conocimiento, por ejemplo, fluya entre diferentes niveles de las organizaciones y en doble vía.

En las IPS participantes de la red, la percepción de satisfacción en la relación se ve favorecida por el intercambio de información (H4a) y por la congruencia de objetivos y valores (H4c). Estos elementos estructurales permiten fortalecer las dimensiones relacionales de la red y establecer metas igualmente congruentes. Asimismo, garantiza el éxito en su consecución, ya que facilita el intercambio, la frecuencia y la direccionalidad de los recursos, permitiendo completar las tareas de mejor manera y con mayor satisfacción. Esto es un indicativo de confianza, compromiso y credibilidad en la relación que fomenta relaciones duraderas (Adobor, 2005; Sarkar et al., 2001; Tsa y Ghoshal, 1998).

Contrario a lo esperado según la literatura de redes, se obtuvo que la complementariedad de recursos no incide en la satisfacción de las relaciones entre IPS (H4b). Una explicación a esto es que el sector salud es un escenario regulado gubernamentalmente, y debido a los lineamientos legislativos, la complementariedad es una condición esperada en la mayoría de los casos. Tal como está estructurado el sistema de salud en Colombia, las IPS ofrecen a los ciudadanos atención en diferentes niveles de complejidad, y cuando en uno de esos niveles los recursos son insuficientes, el paciente se remite a otras IPS. Este proceso de movilidad permite la complementariedad de recursos pero al mismo tiempo no representa implicaciones en la satisfacción de la relación inter-organizacional, dado que la IPS que recibe inicialmente al paciente ve disminuidos sus ingresos por el hecho de la remisión a otra IPS. Este resultado difiere de buena parte de la investigación en redes, en la cual se han estudiado otros sectores donde prima la complementariedad como un medio para mejorar el desempeño conjunto (Dyer y Singh, 1998; Fladmoe-Lindquist, Tallman y Robins, 2002; Sarkar et al., 2001).

En general, los hallazgos indican que la incidencia que tiene la estructura organizacional en las relaciones inter-organizacionales de cooperación en el sector de las IPS se da de manera parcial, pues el influjo manifiesto se verifica solo en algunas de sus variables.

## 6. Conclusiones e implicaciones

Este estudio buscó aportar información a los gerentes e investigadores del sector salud, frente a la relevancia que cobra hoy día el tema del establecimiento de relaciones con otras organizaciones. El estudio de la estructura organizacional está vigente en la agenda de la investigación y de la práctica de las organizaciones y es un elemento a considerar en el establecimiento de alianzas para lograr un mayor desempeño (Marchington y Vincent, 2004). En este caso, se abordó particularmente la relación de cooperación con instituciones del sector salud que han participado en acuerdos

inter-organizativos, en donde se requiere más trabajo investigativo para comprender de mejor manera las interrelaciones entre estrategia, estructura y desempeño (Evan y Klemm, 1980).

Adicionalmente, se propuso un modelo conceptual, basado en la literatura, en el que se abordaron las principales variables de la estructura de la organización y su impacto sobre las relaciones inter-organizativas de una muestra de IPS públicas de Colombia. En el modelo estructural de primer orden se encontró que: a) la descentralización es una acción organizacional favorable a la conformación de una relación colaborativa, pues facilita el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia en objetivos y valores, y b) la formalización solo favorece las relaciones inter-organizacionales en lo que se refiere al intercambio de información y no incide sobre la complementariedad de recursos y la congruencia de objetivos y valores. En el modelo estructural de segundo orden se halló que el desempeño percibido en términos de satisfacción en la relación inter-organizacional de cooperación se debe fundamentalmente al intercambio de información logrado y a la congruencia alcanzada entre los objetivos y los valores de los participantes.

Las relaciones inter-organizacionales representan una de las principales perspectivas en el campo de las teorías de la acción colectiva con orientación voluntarista (Astley y van de Ven, 1983), por lo que el interés en comprender este fenómeno es cada vez más creciente en la teoría organizacional (Oliver, 1990). Este estudio contribuye en tal dirección, al proporcionar evidencia empírica que suma a los estudios acerca de las implicaciones que tienen las variables estructurales en el ajuste organizacional y el desempeño (Donaldson, 1987; Drazin y van de Ven, 1985; Marín-Idárraga, 2012; Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, 2013; Venkatraman y Camillus, 1984). En este sentido, la conclusión medular que queda para las IPS es que la conformación de relaciones inter-organizacionales con otras entidades similares se ve mejor influenciada por una estructura descentralizada, y que la satisfacción en ese acuerdo cooperativo (y su posibilidad de continuidad) depende en buena medida del intercambio de información y de la correspondencia en propósitos y valores.

Este estudio estuvo dirigido a directivos de las áreas estratégicas de la organización, lo cual puede limitar su capacidad de generalización. En estudios posteriores se podría ampliar el número de representantes de cada institución, contrastando agentes del área asistencial y del área administrativa, cuyas dinámicas funcionales difieren, aspecto que permitiría ampliar la percepción de las alianzas realizadas y su desempeño.

Por otra parte, en este estudio se eligieron discrecionalmente solo las variables de formalización y descentralización en el ámbito de la estructura organizacional, lo cual puede reducir la capacidad explicativa que tiene dicha estructura en la conformación de una relación colaborativa. Un estudio posterior podría considerar otras dimensiones estructurales e incluso otros factores que contribuyen al éxito de las relaciones, como confianza previa, canales de comunicación, experiencia, orientación al aprendizaje, capacidad de absorción, estructura y cohesión de la red social, entre otros elementos relativos a las características de los socios.

Finalmente, es importante anotar que, en el contexto de IPS públicas, como fue percibido por Gorbaneff et al. (2008), existe la inquietud sobre lo burocratizado que está el establecimiento de relaciones formales entre instituciones, sumado a los pocos incentivos legales y a la desconfianza para compartir información con otras entidades que presten los mismos servicios. Por lo tanto, se abre la posibilidad de estudiar las dinámicas entre las IPS y el sector educación, como sectores en los que predominan las relaciones de cooperación y que son complementarios en recursos, como profesionales especializados y conocimiento.

También en el futuro existe la oportunidad de replicar el estudio en IPS privadas, ya que sus condiciones de operatividad varían; por

ejemplo, su relativa independencia de la regulación del gobierno en el acceso a recursos (profesionales, tecnología, información), en la utilización de economías de escala y en la burocratización (Anderson, 1990). Esta diferenciación de sector puede implicar un tipo de estructura distinta que influya en el establecimiento de redes cooperativas.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330–337.
- Agha, S., Alrubaiee, L. y Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.
- Aiken, M., Bacharach, S. B. y French, J. L. (1980). Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 23(4), 631–652.
- Anand, B. N. y Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295–315.
- Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *Sloan Management Review*, 31(2), 19–30.
- Anderson, J. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Ariño, A. (2002). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 66–79.
- Armstrong, J. S. y Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Astley, W. G. y van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245–273.
- Avendaño, C., Fonseca, M. y Marín-Idárraga, D. (2011). Estructura organizacional y su relación con la efectividad de los servicios universitarios de atención psicológica. *Psychología. Avances de la Disciplina*, 5(2), 33–44.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Barkema, H., Bell, J. y Pennings, J. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies: A comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421–438.
- Benson, K. (1975). The interorganizational network as political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229–249.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software Inc.
- Bentler, P. M. y Weeks, D. (1980). Linear structural equations with latent variables. *Psychometrika*, 45(3), 289–308.
- Borgatti, S. P. y Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013.
- Carter, N., Hoffman, J. y Cullen, J. (1994). The effects of computer technology and decision-making structure on organizational performance: A dual-core model approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(1), 59–76.
- Cegarra-Navarro, J., Sánchez-Vidal, M. E. y Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119.
- Chenhall, R. (1979). Some elements of organizational control in Australian divisionalised firms. *Australian Journal of Management*, 4(1), 1–36.
- Child, J. (1972). Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17, 163–177.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 1–10.
- Clegg, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science Quarterly*, 26, 545–562.
- Collins, C. y Clark, K. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751.
- Crozier, M. y Thoenig, J. (1976). The regulation of complex organized systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 547–570.
- Daft, R. y Lengel, R. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–572.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J. y Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Day, G. S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy Marketing Science*, 23(4), 297–300.
- De Rond, M. y Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56–69.
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet Surveys. The Tailored Design Method* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Donaldson, L. (1987). Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: In defence of contingency theory. *Journal of Management Studies*, 24(1), 1–24.
- Drazin, R. y van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539.
- Dukerich, J., Golden, B. y Shortell, S. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533.
- Dyer, J. H. y Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K. y Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136–150.
- Evan, W. M. y Klemm, R. C. (1980). Interorganizational relations among hospitals: A strategy, structure, and performance model. *Human Relations*, 33(5), 315–347.
- Fegh-hi, N. (2010). Strategic structure for organizational performance. *International Journal of Management & Innovation*, 2(2), 9–23.
- Fernández, M., Galván, I. y Hormiga, E. (2007). La satisfacción en las redes interorganizativas: influencia de los aspectos estructurales relacionales y socio-demográficos. In I. Carmelo Mercado (Ed.), *Empresa global y mercados locales* (pp. 1–16). Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Fladmoe-Lindquist, K., Tallman, S. y Robins, J. (2002). Autonomy and dependence of international cooperative ventures: An exploration of the strategic performance of its ventures in Mexico. *Strategic Management Journal*, 23(10), 881–891.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fredrickson, J. (1986). The strategic decision making process in organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Geringer, J. y Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249–263.
- Gorbaneff, Y., Torres, S. y Contreras, N. (2008). Las redes de servicios de salud: las alianzas estratégicas de Colmédica Colombia. *Revista Cuadernos de Administración*, 21(37), 109–132.
- Gulati, R. y Westphal, J. D. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473–506.
- 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.
- Gulati, R., Lavie, D. y Madhavan, R. (2011). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. *Research in Organizational Behavior*, 31, 207–224.
- Hage, J. (1965). An axiom theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10, 289–320.
- Hage, J. y Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72–92.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Halverson, P., Mays, G. y Kaluzny, A. (2000). Working together? Organizational and market determinants of collaboration between public health and medical care providers. *American Journal of Public Health*, 90(12), 1913–1916.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1), 83–103.
- Head, T. C. (2005). Structural changes in turbulent environments: A study of small and mid-size Chinese organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies (Baker College)*, 12(2), 82–93.
- Heide, J. B. y John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27, 24–36.
- Hooper, D., Coughlan, J. y Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–59.
- Huggins, R. y Johnston, A. (2010). Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(5), 457–484.
- Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-suppliers relationships. *Journal of Marketing Research*, 36, 461–475.
- Jennings, D. F. y Seaman, S. L. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475.
- John, G. y Reve, T. (1982). The reliability and validity of key information data from dyadic relationships in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 19, 517–524.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278–289.
- Jöreskog, K. G. (1978). Structural analysis of covariance and correlation matrices. *Psychometrika*, 43(4), 443–477.
- Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96–108.



- Kauser, S. y Shaw, V. (2004). The influence of behavioral and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*, 21(1), 17–52.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Krishnan, R., Martin, X. y Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lee, C. y Grover, V. (1999). Exploring mediation between environmental and structural attributes: The penetration of communication technologies in manufacturing organizations. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 187–217.
- Lee, C. y Yang, H. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84–104.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209–226.
- Liao, C., Chuang, S. y To, P. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728–736.
- Madhok, A. y Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9(3), 326–339.
- Malhotra, N. K. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Marchington, M. y Vincent, S. (2004). Analysing the influence of institutional, organizational and interpersonal forces in shaping inter-organizational relations. *Journal of Management Studies*, 41(6), 1029–1056.
- Marín-Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–64.
- Marín-Idárraga, D. A. y Cuartas-Marín, J. C. (2013). Structural co-alignment influence on SMEs performance. *International Journal of Business & Management*, 8(22), 76–91.
- Mark, A. (1985). Task and structural correlates of organizational effectiveness in private psychiatric hospitals. *Health Services Research*, 20, 199–224.
- Martínez-López, F. J., Gázquez-Abad, J. C. y Sousa, C. M. P. (2013). Structural equation modelling in marketing and business research: Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing*, 47(1), 115–152.
- Meijaard, J., Brand, M. y Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25, 83–96.
- Menguc, B. y Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 820–831.
- Miller, D. (1991). Sale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34–52.
- Milton, L. y Wesphal, J. (2005). Identity conformation networks and cooperation in work groups. *The Academy of Management Journal*, 48(2), 191–212.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1991). The effective organization: Forces and forms. *Sloan Management Review*, 32(2), 54–67.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–149.
- Montoro, A. y Mora, E. (2004). *El rendimiento de las relaciones de cooperación: un enfoque basado en el logro de objetivos*. Murcia, España: XVI Congreso ACEDE.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–141.
- Pangarkar, N. (2003). Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of the biotechnology sector. *Long Range Planning*, 36(3), 269–284.
- Park, S. y Ungson, G. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40, 279–307.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Parkhe, A., Wasserman, S. y Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*, 31(3), 560–568.
- Pleshko, L. y Nickerson, I. (2008). Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 7(1), 95–110.
- Provan, K. G. y Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C. y Lupton, T. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289–315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. y Turner, C. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13, 65–105.
- Reimann, B. C. (1973). On the dimensions of bureaucratic structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18, 462–476.
- Ring, P. y van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Sahay, Y. P. y Gupta, M. (2011). Role of organization structure in innovation in the bulk-drug industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 450–464.
- Santra, T. y Giri, V. N. (2008). Effect of organizational structure on organizational effectiveness through face-to-face communication. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 28–38.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. y Aulakh, P. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358–373.
- Schermerhorn, J. R. y Shirland, L. E. (1981). Hospital administrator felt needs for interorganizational cooperation and actual cooperative outcomes by their hospitals. *Decision Science*, 12, 486–501.
- Singh, K. y Mitchell, W. (2005). Growth dynamics: The bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent. *Alliances Strategic Management Journal*, 26(6), 497–521.
- Sinha, K. K. y van de Ven, A. H. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16(4), 389–408.
- Sivadas, E. y Dwyer, F. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–49.
- Smith, K., Carroll, S. y Ashford, S. (1995). Intra and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 7–23.
- Smith, P. y van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Thorgren, S., Wincent, J. y Ortqvist, D. (2009). Designing interorganizational networks for innovation: An empirical examination of network configuration, formation and governance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 148–166.
- Tsa, W. y Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Turner, K. L. y Makhija, M. V. (2006). The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197–217.
- Venkatraman, N. y Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of “fit” in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wells, R., Lemark, C. y d'Aunno, T. (2005). Factors associated with interorganizational relationships among outpatient drug treatment organizations 1990–2000. *Health Services Research*, 40(5), 1356–1378.
- Yuchtman, E. y Seashore, S. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6), 891–903.
- Zaheer, A. y Bell, G. (2005). Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–882.
- Zeng, S. X., Xie, X. M. y Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181–194.
- Zheng, W., Yang, B. y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.