

[ESCRIBA EL NOMBRE DE LA COMPAÑÍA]

Memoria del Trabajo

Fin de Grado

La Colaboración Intraorganizacional
Intraorganizational Collaboration

Autora: Alicia García León

Tutora: M^a Mercedes Melchior Navarro

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Facultad de Economía, Empresa y Turismo
Curso Académico 2013-2014

San Cristóbal de La Laguna a 30 de Junio de 2014

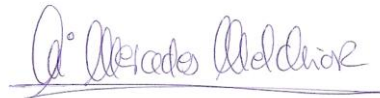
Dña. M^a Mercedes Melchior Navarro, del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado titulada LA COLABORACIÓN INTRAORGANIZACIONAL y presentada por el/la alumno/a ALICIA GARCÍA LEÓN realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 30 de junio de dos mil catorce

La tutora

A handwritten signature in blue ink, reading "Dña Mercedes Melchior", with a horizontal line underneath.

Fdo: Dña M^a Mercedes Melchior Navarro

LUGAR Y FECHA

San Cristóbal de La Laguna, a 30 de junio 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

1. Introducción.....	4
2. Marco Referencial.....	5
2.1. Conceptualización.....	5
2.2. Definiciones de colaboración.....	5
2.2.1. Colaboración inter-organizacional.....	6
2.2.2. Colaboración intra-organizacional.....	7
2.3. Criterios básicos de la colaboración (Modelo de Análisis).....	10
2.4. Variables relevantes de la colaboración.....	12
2.5. Estructura del modelo de medición de la colaboración.....	15
2.6. Modelo a aplicar.....	19
3. Estudio del caso real.....	24
3.1. Breve descripción de la empresa objeto de estudio.....	24
3.2. Aplicación del modelo y resultados.....	25
4. Conclusiones.....	32
5. Bibliografía.....	33
6. Anexo.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Espacio compartido de los criterios básicos de la colaboración.....	12
Figura 2.2. Estructura de análisis del modelo colaborativo.....	16

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Ejemplo de encuesta para identificar la existencia de colaboración informal....	18
Tabla 2.2. Estructura del cuadro resumen de los entes colaborativos intra-organizacionales formales.....	19
Tabla 2.3. Estructura cuadro valorativo del éxito colaborativo empresarial.....	19
Tabla 2.4. Cuadro valorativo del nivel de cumplimiento de las variables relevantes de la colaboración.....	23
Tabla 3.1. Cuadro resumen de los entes colaborativos intra-organizacionales formales aplicado a la empresa Cris-Cla.....	27
Tabla 3.2. Cuadro Valorativo del éxito colaborativo aplicado a la empresa Cris-Cla.....	28
Tabla 3.3. Cuadro valorativo del nivel de cumplimiento de las variables relevantes de la colaboración en la empresa Cris-Cla.....	31

LA COLABORACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

INTRAORGANIZATIONAL COLLABORATION

RESUMEN:

El funcionamiento interno de la empresa ha cambiado sus directrices. La colaboración intra-organizacional se ha convertido en un elemento central de las organizaciones, coordinando todos los entes que la componen. El objetivo de este estudio es verificar que las relaciones de colaboración entre los componentes de una empresa son fundamentales para su funcionamiento, para el logro de los objetivos establecidos y, para la consecución de una posición destacada en el mercado. Primero, analizaremos los estudios existentes al respecto y, a partir de ellos, crearemos un modelo de estudio. Este modelo estará compuesto por un conjunto de tablas a complementar, según la situación de cada empresa. Seleccionaremos una empresa real que ejerza su actividad en el mercado y, aplicando dichas tablas, concluiremos si existe colaboración, en cualquiera de sus niveles y formas (formal o informal), y si la actual posición de la empresa, está relacionada con la colaboración que se ejerza en la misma.

Palabras Clave: colaboración, colaboración formal, colaboración informal, relaciones intra-organizacionales.

ABSTRACT:

The internal working of the company has changed its guidelines. The intra-organizational collaboration has become a central element of organizations, coordinating all entities that compose it. The objective of this study is to verify that the collaborative relationships between components in a business are fundamental to its operation, to achieve its established objectives and to achieve a prominent position in the market. First, we analyze existing research on the subject, for after, create a model. This model will be composed of a set of tables to complete, according to the situation of each company. We select a real company that does his activity business in the market and applying these tables, we conclude if exist there collaboration in all its stages and forms (formal or informal), and if the current position of the company is related to the collaboration carried on in the same.

Word reference: collaboration, formal collaboration, informal collaboration, intra-organizational relationship.

1. INTRODUCCIÓN

Como podemos observar en la actualidad, el marco empresarial y el éxito de las empresas han evolucionado de centrarse en la expansión y en el crecimiento de los beneficios únicamente, a estar estrechamente ligados con la existencia de relaciones de colaboración internas fructíferas. El factor intangible humano (conocimientos, aprendizaje, capacidad de relacionarse), es la clave para la consecución de dicho fin, puesto que, son los encargados de realizar las actividades internas de la empresa. El carácter entrelazado de estas actividades, obliga a que estén estrechamente coordinadas y, por lo tanto, se hace altamente necesaria la colaboración entre los diferentes entes que coexisten.

Deberemos analizar los factores relacionados con esta colaboración para conseguir que sea lo más fluida posible y que no se encuentre limitada en ningún momento por factores internos de la empresa (incompatibilidad de actividades entre dos entes y existencia de desacuerdos entre los mismos, entre otros casos). Tanto las relaciones existentes dentro de la empresa como la disponibilidad de los recursos necesarios, son dos factores que propician la colaboración organizacional.

La creación de entes colaborativos (entendiendo como entes a personas individuales o grupos de personas que interactúan unos con otros), deberá ser estudiada puesto que, la agrupación de personas con características comunes puede ser la clave del éxito. De este modo, el funcionamiento de los mismos será más eficiente, incrementando la rapidez del ciclo de producción de la empresa, además de desarrollar ideas más completas y viables. A través de dicho sistema, la empresa puede especializarse en rapidez de servicios o precios bajos como estrategia y destacar en el mercado.

Pero, ¿cómo podemos saber que las relaciones de colaboración existen en nuestra empresa y el grado de influencia que pueden tener en la consecución de los objetivos de la misma? ¿Pueden ambos tipos de colaboración coexistir en la misma empresa? Con el fin de responder a esta cuestión, hemos establecido una serie de objetivos a los que pretendemos dar respuesta con el presente estudio. Tales objetivos son los que planteamos a continuación:

En primer lugar, buscaremos un modelo de estudio al respecto y, en el caso de que no exista actualmente (o no identifiquemos indicios de su existencia), crearemos un modelo de estudio de la colaboración intra-organizacional. Para realizar esta labor estudiaremos diversos análisis previos en los que se desarrolle el concepto teórico de colaboración intra-organizacional u otros ligados a al mismo, determinando cuáles son los factores relacionados con la misma.

En segundo lugar, aplicaremos el modelo de estudio, a una empresa que actúe en el mercado. De este modo, podremos estudiar la bondad del modelo creado a la hora de analizar la colaboración intra-organizacional e identificar la influencia que, tanto la colaboración formal como la informal, pueden tener en una empresa actual.

A partir de los resultados obtenidos, demostraremos que dichas relaciones de colaboración interna son fundamentales para el buen funcionamiento del seno empresarial y

la consecución de una posición destacada en el mercado al que esté dirigido y que, la coexistencia de los dos tipos de colaboración intra-organizacional (formal e informal), es una base destacada de dicho funcionamiento.

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1. CONCEPTUALIZACIÓN.

Las relaciones intra-organizacionales se plantean actualmente, como imprescindibles para conseguir el éxito empresarial. El funcionamiento de las empresas está, en gran medida, basado en las relaciones que se encuentren dentro de su núcleo siendo su interacción imprescindible para la consecución de buenos resultados proporcionándoles, de este modo, una ventaja competitiva¹. Por lo tanto, independientemente del tamaño que muestre la organización y, sea formal o informal, la colaboración comprende una estrategia² organizativa que facilita la consecución de los fines de la empresa.

“El problema clave en la dirección de la empresa es determinar cómo ésta puede crear y mantener una ventaja competitiva que la distinga de sus competidores” (Brunet y Vidal, 2004: 247). A partir de ésta idea, determinamos que el factor humano posee un papel importante en el éxito empresarial ya que, los recursos humanos de los que disponga la organización, podrán ser o no el camino hacia la obtención de una ventaja competitiva. Dicha ventaja, estará derivada de los recursos internos intangibles, como lo son los conocimientos, la experiencia personal de cada uno de ellos, la lealtad a la empresa o la motivación que muestren en su puesto de trabajo.

Según Brunet y Vidal (2004), el éxito obtenido por una empresa no depende exclusivamente, de la disposición de empleados más formados, sino de que se disponga de los mismos mejor de lo que lo hacen las empresas de la competencia.

2.2. DEFINICIONES DE COLABORACIÓN

Teniendo en cuenta que, carecemos de una definición exacta del concepto colaboración, hemos procedido a seleccionar las que, a nuestro juicio, son las más completas. Principalmente, la definición debe permitirnos establecer diferentes niveles de análisis de la colaboración, puesto que, en cualquier relación intra-organizacional, existen diferentes eslabones dentro de la misma (trabajadores con sus superiores o con individuos situados al mismo nivel organizativo). También, debe proporcionarnos la posibilidad de estudiar diferentes direcciones que puede tomar la colaboración en el flujo existente en la organización. Hemos destacado las siguientes definiciones:

¹ “Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando adopta o formula una estrategia que crea una posición ventajosa para sí misma y no puede ser, simultáneamente, implantada por sus competidores actuales o potenciales” (Arbelo et al. 2004: 22)

² Estrategia: “el actual conjunto de planes, decisiones y objetivos que han sido adoptados para lograr las metas de la organización”. (Daft. 2005: 602). “La determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas” (Principio de Chandler, 1962, recogido por Oreja. 2000: 25)

- “La colaboración implica algún tipo de asociación” (Bedwell. et al. 2012: 133)
- “La colaboración es un proceso activo, que implica interacciones interpersonales y las relaciones que cambian con el tiempo” (Bedwell et al. 2012: 130)³.
- “La colaboración es el proceso por el que la gente se involucra en conseguir algún(os) resultado(s) deseado(s); Sin embargo, el resultado(s) propio no es la colaboración”. (Bedwell. et al. 2012: 130).
- Colaboración es “la puesta en común de las apreciaciones y / o recursos tangibles, por ejemplo, información, dinero, trabajo, etc, por dos o más partes interesadas para resolver un conjunto de problemas que no puede resolver de forma individual” (Bedwell. et al.2012: 129)⁴.
- “La colaboración, en esencia, es un proceso recíproco de ida y vuelta que requiere que cada parte esté interesada en contribuir activamente de alguna manera a través del ciclo de vida de esfuerzo y de colaboración” (Bedwell. et al., 2012: 134).

Todas estas definiciones planteadas por los mismos autores, expresan una idea lo suficientemente completa de lo que significa el concepto “colaboración” en el contexto empresarial. Sin embargo, la definición que destaca como la más completa y adecuada para el estudio planteado y en la que se basará este estudio es una propuesta también por Bedwell et al. (2012) y que define la colaboración como:

- “[...] un proceso evolutivo por el que dos o más entidades sociales, a través de acciones comunes y de forma activa y recíproca están encaminados a lograr, al menos, un objetivo común” (Bedwell. et al. 2012: 130).

Hemos considerado dicha definición puesto que, la colaboración dentro de las empresas debe estar compuesta por todos los entes sociales de tal manera que, toda relación existente dentro de ella tenga una colaboración que fluya en todos los sentidos, propiciando así, mayor eficiencia y eficacia en la realización de las tareas y la consecución de los objetivos propuestos mejorando la situación de la empresa.

2.2.1. Colaboración inter-organizacional.

La colaboración no solo se da dentro de las empresas, sino también se puede medir entre la empresa y su entorno, hablamos, en este caso, de la “colaboración inter-organizacional”.

En este estudio nos centraremos en el ámbito intra-organizacional pero aun así, hemos creído preciso incluir un apartado sobre dicho tipo de colaboración con los factores externos.

³ Principios desarrollados por Tucker, 1991 y Graham & Barter (1999) y recogidos por Bedwell et al. 2012: 3.

⁴ Principio desarrollado por Gray (1991) y recogido en el estudio de Bedwell et al. 2012: 2.

Con relaciones y colaboración inter-organizacionales nos referimos a aquellas que nacen entre diferentes empresas y que son necesarias para la realización de la actividad de ambas. Dichas relaciones “*inter-organizacionales*” podemos entenderlas, teniendo en cuenta la definición del Centro Andaluz para la Excelencia de la Gestión (2009), como una herramienta de gestión estratégica a la que recurren las empresas, mediante el establecimiento de acuerdos temporales o permanentes, con el fin de obtener unas ventajas mediante la búsqueda en común de acciones orientados a la consecución de sus objetivos. De este modo, aumentarán sus competencias y, en definitiva, su desempeño.

Por otro lado, otra definición interesante de dicho concepto nos afirma que “*las relaciones inter-organizacionales son las transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente permanentes que tienen lugar entre dos o más organizaciones*” (Daft. 2005: 172). Así pues, según este autor, el núcleo formado por la interacción de un grupo de empresas en un ambiente determinado es lo que denominamos “ecosistema organizacional”⁵.

2.2.2. Colaboración intra-organizacional y tipos.

De acuerdo con la propuesta de Bedwell et al. (2012), los gerentes y los empleados se basan en procesos y resultados conseguidos a través de los equipos de colaboración y de la interacción de dichos equipos de colaboración, para alcanzar los objetivos organizacionales. Estudiaremos la colaboración intra-organizacional como una herramienta estratégica para la consecución de una ventaja competitiva respecto a sus competidores directos en rapidez de servicio, de atención a las necesidades de los clientes o en otros campos que le proporcione diferenciación.

Centrándonos en el objetivo de este estudio, existe la necesidad de diferenciar los dos tipos existentes de colaboración intra-organizacional:

- Con “*colaboración intra-organizacional formal*” y “*relaciones formales*”, nos referimos a aquella implantada por los altos cargos e impuesta por la actividad de la empresa, por el protocolo de su manual de procedimientos, y por las necesidades de la misma. Por lo tanto, “*se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura organizacional, y que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías,[...], entre personas del mismo nivel o en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa*” (Salazar y Maggiorani, 2005: 12).
- Por otro lado, con “*colaboración informal*” y “*relaciones informales*”, nos referimos a aquellas creadas a partir de relaciones de amistad y afinidad entre los miembros trabajadores de las organizaciones y que no son gestionadas por las mismas. En otras palabras “*son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero que representan un apoyo importante a las*

⁵ Punto de vista de James Moore (al que alude Daft en su mencionado libro), el cual afirmaba que las organizaciones avanzaban hacia un ecosistema de negocios.

relaciones formales para conseguir los objetivos marcados” (Salazar y Maggiorani, 2005: 13).

Tras el desarrollo que han experimentado las organizaciones en el tiempo, la implantación de la colaboración, iniciada con la introducción de la producción en cadena en las fábricas (en el que las tareas de producción se complementaban entre los trabajadores de tal manera que, para finalizar la fabricación de un único producto, hacía falta la interacción de diversos trabajadores), ha sido la clave básica para la actuación más eficiente de los entes empresariales. Se ha desarrollado de tal manera dicho concepto en cadena que, se ha extendido de la zona operativa al ápice estratégico⁶, mejorando su eficiencia, así como maximizando los resultados de los esfuerzos de sus empleados ya que, las ideas se desarrollan de una forma más completa.

Las organizaciones que deseen destacar tienen que perseguir continuamente la búsqueda de la excelencia. Sus objetivos estratégicos deben estar dirigidos a la consecución de una ventaja competitiva, la cual, tiene en las relaciones intra-organizacionales de colaboración una importante baza organizativa.

Por lo tanto y basándonos en el artículo de Hammond (2004), así como en el artículo de Bedwell et al. (2012), concluimos que, la colaboración intra-organizacional (sinónimo de mayor rendimiento), se concibe como una herramienta empresarial de gestión estratégica que permite la consecución de objetivos mediante el acto de los entes de compartir diversos recursos necesarios e interactuar para llevar a cabo las actividades básicas de la empresa.

La colaboración es, por ello, un concepto fundamental dentro de las organizaciones y que se encuentra localizada en todo su contexto (tanto operativo como administrativo). Los participantes en la actividad de una organización tienen que actuar como una familia, de forma conjunta e integrada, creando un ambiente laboral agradable en el que se lleve a cabo la actividad. En toda empresa de cierto tamaño que se rija por una colaboración formal, existirá el llamado manual de procedimientos, en el que se encuentra especificado cómo deben ser las relaciones de colaboración empresarial y la actuación de los miembros. De este modo no solo conseguiremos un funcionamiento más eficiente y rápido de todos los departamentos que interactúan, sino también se evitará el surgimiento de conflictos entre trabajadores que ralenticen la consecución de los objetivos perseguidos y la resolución de las diversas problemáticas que puedan surgir en el día a día empresarial.

Por otro lado, también podemos encontrar la presencia de colaboración informal en las organizaciones pudiendo coexistir ésta con la formal. En estas relaciones de colaboración no existen manuales de procedimientos, ya que son totalmente espontáneas y de diversos tipos. Asimismo, existe el llamado subsistema cultural *“formado por el conjunto de valores y normas implícitas que existen en la organización y que actúan como reguladoras*

⁶ Entendiéndose Ápice estratégico como *“aquellas personas con visión y responsabilidad global de la empresa, ocupando la cúspide de la jerarquía organizativa”* (Oreja. 2002: 27)

externas del comportamiento de los individuos que forman parte de ella”⁷ (Oreja. 2000: 12).

En la mayoría de empresas encontramos los dos tipos. Las interrelaciones dentro de las organizaciones tienen diversas formas y estilos, desde los equipos de trabajo (tanto formales como informales), hasta alianzas o relaciones de afinidad entre miembros (lo que implica participación).

Podemos encontrar impedimentos a la hora de trabajar en grupo e interactuar, puesto que, las opiniones y las percepciones de los participantes pueden discrepar. A partir de ésta situación la colaboración se complicaría, creándose barreras a la hora de llevar a cabo el proyecto comunitario que se plantee.

La existencia de confianza entre miembros, que se conozcan y no actúen como desconocidos, es un factor clave para la agilización y la eficiencia empresarial puesto que, propulsa la respuesta rápida de los mismos ante demandas ocasionales que le surjan a la empresa fomentando así su éxito.

La forma de activar la existencia de confianza tiene que estar incentivada por la empresa a través de eventos, reuniones, cursos y demás, que permitan a los trabajadores conocerse entre sí para que no se sientan incómodos a la hora de trabajar juntos, y para solucionar los problemas que puedan surgir entre ellos, interactuando voluntariamente y no por imposición de los superiores. Los miembros de un ente tienen que estar dispuestos a interactuar. De este modo se conseguirá el efecto fraternal buscado (sentirse parte de la empresa y percibir que su trabajo es relevante para su funcionamiento; considerarse miembro importante de la misma).

Por lo tanto, se tienen que llevar a cabo tácticas para reforzar la colaboración intra-organizacional, entendiendo como tal aquellas *“técnicas tales como los mecanismos de integración, la confrontación y la negociación, la asesoría intergrupala, la rotación de los miembros y la misión compartida [...] que permiten que los grupos superen las diferencias y que trabajen unidos”* (Daft. 2005: 606).

La capacidad de los agentes superiores o alto mando (gerentes o directores), para seleccionar a los individuos adecuados para cada perfil necesario en la empresa y, finalmente, agruparlos en función de sus conocimientos así como, en función de las metas de la organización, es un factor clave para el éxito colaborativo. Se podrá evaluar a los empleados que desarrollen trabajos conjuntos. Pero esto no garantiza el éxito y eficacia de dicha colaboración puesto que, estará limitada, por la subjetividad de la alta dirección que participe en la elección del grupo de empleados.

La transmisión de información es un acto fundamental en la colaboración empresarial. Se tendrán que analizar y evaluar las necesidades de información de los entes para poder proporcionarles la información necesaria en cada caso (tanto cursos de aprendizaje como información necesaria para llevar a cabo su trabajo). Impulsado por las relaciones de

⁷ Principio de Bueno y Valero (1984) sobre la agrupación de los elementos de la estructura empresarial recogido por Oreja. 2000:12.

confianza, este fenómeno persigue la consecución de los objetivos cediendo la información necesaria a cada ente empresarial. De tal modo, se evitan obstáculos en el cumplimiento de sus labores por escasez de información y se impide el estancamiento de su actividad. Fomentar el rendimiento de los departamentos implica que éstos tengan la información necesaria para triunfar y, si ellos triunfan, la empresa también lo hará.

La colaboración ha sido concebida en dos formas: la colaboración como estructura de relación o como proceso de relación. Según Bedwell et al. (2012), en el contexto empresarial, la colaboración tiene que concebirse como un proceso de consecución de los fines planteados y no como actos concretos.

Evidentemente, para todo grupo de personas que interactúa se hace prácticamente imprescindible la existencia de un líder que los guíe y que posea el conocimiento de motivar a sus seguidores influyendo así, en su rendimiento y perseverancia en la consecución del fin planteado o, en su defecto, una adecuada distribución del poder basada en la experiencia y la competencia de los individuos.

El concepto no se centra únicamente, en la colaboración entre miembros de un mismo nivel de la estructura organizativa, sino también entre miembros de diferentes niveles.

2.3 CRITERIOS BÁSICOS DE LA COLABORACIÓN MODELO DE ANÁLISIS

Dentro del núcleo colaborativo, encontramos diversos factores de actuación que son básicos para que la actividad empresarial fluya y sin los cuales, el éxito de las mismas no se concebiría. El trabajo en equipo es uno de ellos, junto con la cooperación y la coordinación. A continuación, definiremos y explicaremos la relación existente entre cada uno de ellos y el término colaboración y cómo van entrelazados unos con otros.

Para delimitar cuál es la diferencia entre los conceptos de colaboración y trabajo en equipo citaremos los principios de Bedwell et al. (2012), que expone que, la colaboración se refiere a la interacción tanto de grupos de personas, equipos y demás, como de individuos no pertenecientes a grupos mayores a cualquier inter-nivel. Mientras que, el trabajo en equipo únicamente recoge a individuos que, dentro de un equipo, interactúan entre sí y con otros equipos o individuos. Atendiendo a esta aclaración, podemos afirmar que ambos no son conceptos equivalentes y que, el trabajo en equipo se encuentra dentro del núcleo colaborativo de una empresa como parte del mismo.

Por otro lado, la coordinación *“es un conjunto de prácticas que impulsa la colaboración mediante la vinculación emergente de contribuciones a través de diferencias de dominio* (Bruns, 2013: 81). Entre todos los equipos, individuos y, en general, entre todos los entes sociales que interactúen dentro de la empresa es fundamental la coordinación para que las tareas de todos estén conjugadas y se complementen con las demás.

La cooperación según Kozar (2010) es un protocolo que permite que un trabajador no obstaculice el camino del otro mientras trabaja⁸. Implica que los individuos/grupos, tengan

⁸ Principio de Nelson (2008), recogido por Olga Kozar en su trabajo *Towards Better Group Work: Seeing the Difference between Cooperation and Collaboration*, 2010:17.

la voluntad de trabajar en equipo y no que se sientan obligados a interactuar. La empresa debe participar en el proceso de incentivación de dicha cooperación a través de cursos de aprendizaje, reuniones para desarrollar la confianza, y demás propuestas (como ya hemos mencionado anteriormente en este estudio). Dicho fenómeno agiliza el cumplimiento de las funciones empresariales de los individuos y entes que interactúan en la empresa activando, del mismo modo, el proceso colaborativo. Pero, aunque en muchos trabajos suelen tratar la colaboración y la cooperación como sinónimos, en este estudio planteamos la colaboración como un todo que incluye a la cooperación. La diferencia entre ambos se basa en lo siguiente:

“En la cooperación, los participantes dividen el trabajo, resuelven sub-tareas de forma individual y luego ensamblan los resultados parciales en la oferta final. En colaboración, los socios hacen el trabajo "juntos". Sin embargo, alguna división espontánea puede ocurrir incluso cuando dos personas realmente trabajan juntos” (Dillembourg 1999: 8).

Es ésta última afirmación la que verifica que, la colaboración engloba todo acto cooperativo.

Según afirma el Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (2009), la cooperación empresarial se concibe como una herramienta de gestión estratégica que las organizaciones utilizan voluntariamente, es decir, la cooperación empresarial no es siempre de aplicación necesaria. Así pues, podemos determinar que existirán organizaciones que no ejerzan la colaboración, aunque estos casos sean prácticamente inexistentes ya que, como el mismo Centro Andaluz afirma, la colaboración es una herramienta estratégica que proporciona ventaja competitiva si se gestiona adecuadamente.

Afirmamos pues que, dichos conceptos forman parte del correcto funcionamiento empresarial basado en la colaboración de sus miembros. Es decir, la colaboración implica la coordinación y la cooperación entre todos los entes empresariales, actuando como una familia y proporcionando las ventajas que esta relación implica (agilización de procesos, mejora de la productividad y del ambiente laboral y consecución de los objetivos empresariales planteados).

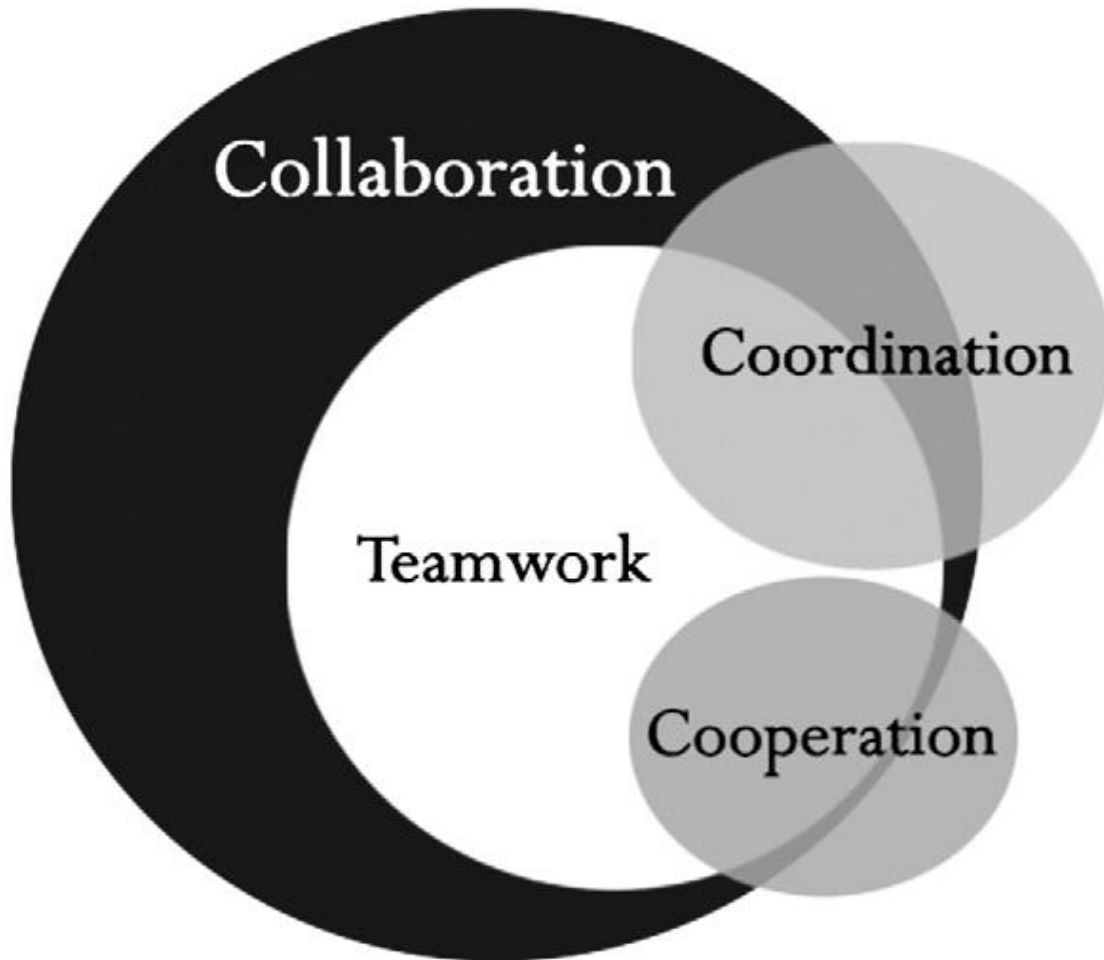


Fig. 2.1 Espacio compartido de los criterios básicos de la colaboración. (Bedwell et al., 2012: 136).

2.4. VARIABLES RELEVANTES DE LA COLABORACIÓN.

Dentro de un sistema de colaboración deben existir variables básicas o procesos fundamentales, los cuales, deben ser analizados. Pasaremos a analizar cuál es la composición de los criterios expuestos y cuáles son las variables fundamentales para que tanto los equipos como las relaciones coordinadas y cooperativas fluyan. En definitiva, desarrollaremos más profundamente la figura expuesta en el apartado anterior planteando aquellas variables fundamentales para su funcionamiento.

Las variables colaborativas intra-organizacionales son básicas en cualquier relación que implique diversas personas que persiguen un fin común mediante la interacción y la complementariedad. Éstas variables varían de acuerdo con el tipo de colaboración que se lleve a cabo y su profundidad. Después de analizar diversos estudios al respecto de Bedwell et al., (2012) y Patel et al., (2012), hemos concluido que, las variables más relevantes son las siguientes:

- Los *entes sociales*: a lo largo de este análisis hablamos de los entes sociales, de su interacción, tipos de relaciones, así como de la colaboración y coordinación

existente entre ellos pero, ¿que son exactamente los *entes sociales*? Pues dicho concepto basado en los principios de Bedwell et al. (2012), se refiere a todas aquellas personas individuales o grupos de personas que interactúan con otros para la consecución de un(os) resultado(s) o fines empresariales.

- Las “*relaciones intra-organizacionales*” que comprenden las relaciones tanto formales como informales creadas entre miembros dentro de la empresa y que afectan a la actividad de la misma.

La participación en un grupo de forma impuesta, puede implicar sentimiento de rechazo de los miembros puesto que, se sienten incómodos al tener que realizar un trabajo o perseguir un fin interactuando con otros entes o personas cuyo sistema de trabajo sea desconocido o incompatible. Teniendo en cuenta esto, encontramos una importante problemática en la creación de los entes para la consecución de diversos fines y en que éstos busquen una solución que promueva beneficios comunes. Existe una dependencia mutua que implica inseguridad en los miembros y muestras de desconfianza.

Si los grupos se han formado adecuadamente, atendiendo a características similares de sus miembros y a metodologías de trabajo similares, las relaciones serán gratas y proporcionarán un ambiente agradable de trabajo. De este modo, las relaciones estrictamente formales pueden convertirse también en informales convirtiendo el trabajo en algo más ameno y, mejorando la coordinación funcional de los entes sociales. De este modo, las relaciones que en su momento fueron impuestas, pasarán a ser voluntarias, lo que promoverá una colaboración más abierta.

- Una *estructura de organización* donde se reorganicen los entes que interactúan es fundamental. Con este concepto nos referimos al mapa de tareas y de roles que se asignan dentro de los entes que interactúan, es decir, a la organización intergrupala que se crea para poder interactuar sin obstaculizarse unos a otros y realizar las tareas eficientemente.

Si dentro de un grupo de actividad, no se establece dicha estructura de organización, se crearán problemas a la hora de realizar las tareas independientes de cada individuo puesto que, se pueden dar los casos de obstaculización entre unos y otros, retrasando así el trabajo grupal y, por lo tanto, la consecución del objetivo definido y resolución del problema planteado.

- El *aprendizaje* es una variable fundamental en el fenómeno de la colaboración intra-organizacional. Cuando interactuamos con diversas personas, absorbemos conocimientos que provienen de dichas personas y que nos sirven para nutrir los nuestros, adquiriendo competencias para convertirnos en un trabajador más eficiente. Con aprendizaje, por lo tanto, nos referimos a la adquisición de conocimientos y descubrimiento de procesos de actuación y elaboración de tareas que completen los conocimientos propios y te proporcionen mayor competencia en el trabajo.

Nuestros conocimientos están siempre ampliándose, de este modo aprendemos nuevas formas de desarrollar nuestro trabajo, así como adquirimos conocimientos que nos impulsan en nuestra trayectoria empresarial. Nos convertimos en trabajadores más competentes si somos lo suficientemente inteligentes como para absorber todo lo que nuestro entorno nos puede enseñar.

Asimismo, los entes colaborativos están continuamente aprendiendo de los individuos que interactúan con ellos en su entorno, convirtiéndose así, en relaciones realmente fructíferas para sus miembros.

- La **reciprocidad** en la colaboración es fundamental. Si no existiera, entonces no estaríamos hablando de colaboración en sí, sino más bien de imposición o de delegación de las tareas. Por lo tanto, la reciprocidad colaborativa implica la colaboración entre las distintas partes que persiguen un fin.
- Otra variable determinante dentro de la colaboración intra-organizacional es la de **mancomunidad de recursos** o recursos compartidos entre los entes sociales, que les obliga a trabajar conjuntamente con el resto de la organización o con las partes de la misma que utilicen recursos compartidos. Los recursos son limitados, tenemos que maximizar el rendimiento y realizar una correcta repartición de los mismos. Según Betwell et al. (2012), la mancomunidad de recursos (en este ámbito empresarial), implica la colaboración de las diversas partes interesadas de una organización para la consecución de un mismo fin para el que, utilizan recursos comunes de manera más eficiente que si lo hubieran realizado individualmente.
- Un factor importante de interacción de los entes es la búsqueda de una **solución beneficiosa para todas las partes implicadas**. Siempre una parte saldrá más beneficiada que otra, pero la colaboración se basa en la búsqueda del beneficio común, de una solución que podamos generalizar. Las entidades empresariales tienen que buscar y pensar en el beneficio de todos los grupos y no en el suyo única y exclusivamente. La preocupación de los implicados tiene que estar dirigida al conjunto, debe basarse tanto en sí mismo como en los demás, dejando a un lado el beneficio propio exclusivo y velando por el bienestar común.
- Aquellos grupos que colaboren entre sí en busca de un fin común, tendrán un cierto nivel de **poder** en la organización. El poder es “*la capacidad de una persona o departamento dentro de una organización para influir en otros y provocar los resultados que se desean*” (Daft. 2005: 605). Los subordinados, dispondrán del rol necesario dentro de la empresa, para poder cumplir con la finalidad encomendada por los cargos superiores. Es decir, los derechos son delegados para que dichos subordinados puedan cumplir sus labores sin ser obstaculizados por limitaciones de información o de recursos (entre otros). Asimismo, poseerán cierta libertad de decisión que les permita realizar los pasos necesarios para dicho fin encomendado.
- La **comunicación** es fundamental en las organizaciones. Nos proporciona conocimientos más exactos acerca de los fines de la misma, además, nos permite establecer las formas más adecuadas de consecución de los objetivos de manera que

no entorpecamos la actividad de otros grupos empresariales. Así pues y según Koontsz y Donell (1985)⁹, la comunicación en la organización, es la fuerza que une entre sí a las personas, por la que pueden llegar a un punto de vista común y cooperar para los logros y fines organizacionales.

Sin la comunicación, sería imposible el éxito organizacional puesto que la actividad de cada grupo estaría descoordinada con respecto a los demás grupos, rompiéndose la cadena de coordinación y desviándose del objetivo principal

2.5. ESTRUCTURA DEL MODELO DE MEDICIÓN DE LA COLABORACIÓN

Para llevar a cabo una relación de colaboración dentro de una organización hay que seguir una serie de pautas. En primer lugar, el establecimiento de un objetivo final común, para el cuál, se deba trabajar conjuntamente. En segundo lugar, la necesidad de compartir los recursos para la realización de las actividades necesarias y la recopilación de la información necesaria para cada una de las partes implicadas. En tercer lugar, la existencia de necesidad de coordinación de los esfuerzos entre las diferentes funciones de los entes empresariales y, finalmente, el deseo o la disposición de trabajar para conseguir una solución a la cuestión/necesidad planteada que, beneficie a todas las partes en cierta medida, cumpliendo así, los objetivos planteados en un comienzo.

A partir de las pautas expuestas, surge la necesidad de trabajar colaborativamente, y de que dicha alianza sea exitosa pudiendo llegar a convertirse en una ventaja competitiva para la organización.

Las actuaciones de los entes colaborativos tienen que ser coherentes con la actividad de la organización, respetando en todo momento los manuales de procedimiento impuestos (en el caso de las colaboraciones formales), y los principios que se hayan implantado en cada organización (en ambos casos: colaboración formal e informal). Los resultados de dichas relaciones de colaboración están encaminados a lograr el objetivo final perseguido y no desviarse del camino establecido.

Es fundamental el estudio y evaluación de las actuaciones colaborativas para asegurarnos de que se realicen correctamente y no se perjudique el ambiente laboral. Normalmente existen revisiones periódicas en las que se garantiza y se fomenta el funcionamiento de las mismas, de este modo, podremos incorporar los cambios necesarios para que dichas relaciones mejoren.

La siguiente estructura de análisis del factor colaborativo intra-organizacional **en el supuesto formal**, cumple la función de ayudar y facilitar la colaboración dentro de los distintos niveles organizativos. Basado en el “Modelo de la Gestión de la cooperación empresarial” de Sánchez et al. 2009, y adaptado al contexto colaborativo, seguiremos la siguiente estructura que contendrá los aspectos a tener en cuenta en todo el proceso colaborativo:

⁹ Principio de Koontsz y Donell recogido por Andrea Leyton en su trabajo “Comunicación en la Organización” 2008:5, así como en el de Fornés, Goddio y Green (2007).

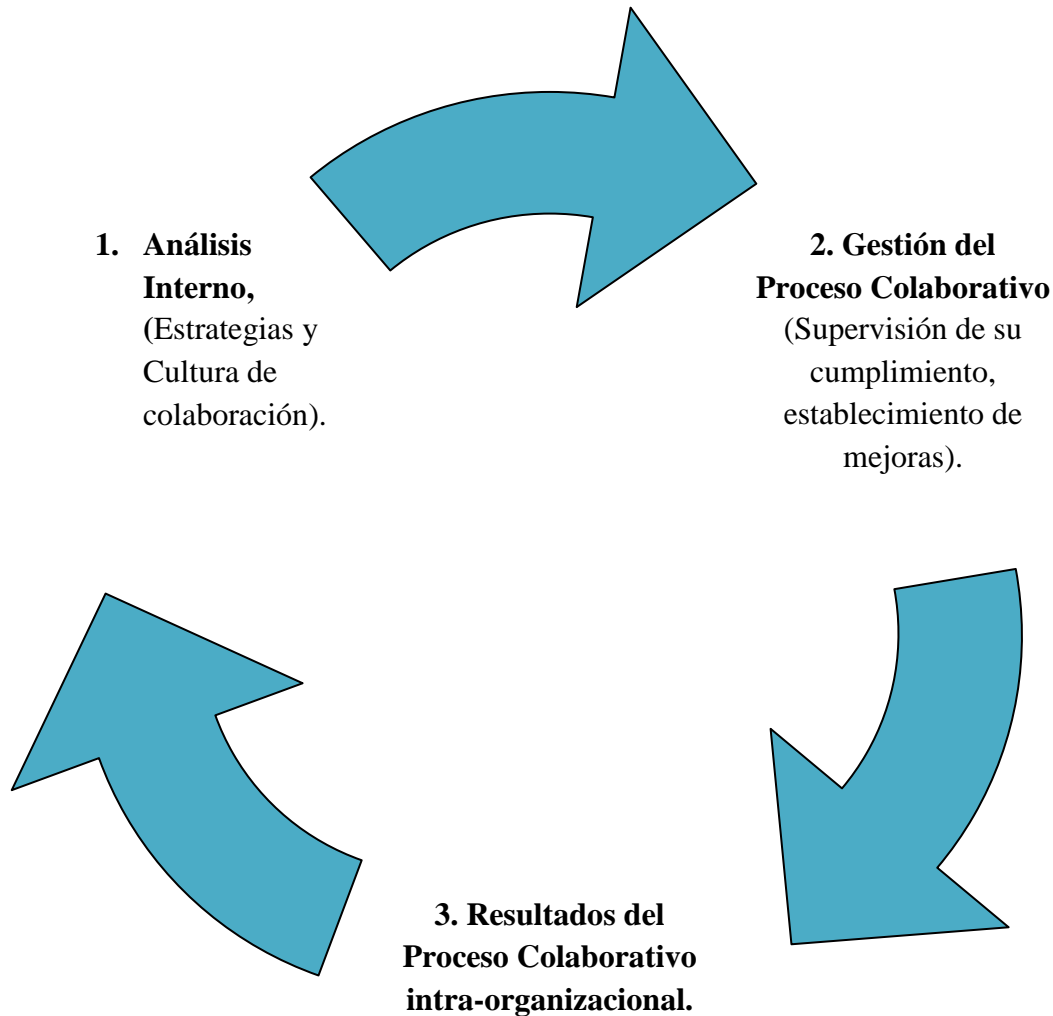


Fig. 2.2. Estructura de análisis del modelo colaborativo. Elaboración propia, basado en el “Modelo de la Gestión de la cooperación empresarial” 2009, y adaptado al contexto colaborativo.

Cada uno de los factores expuestos implica el estudio de sub-criterios, a continuación realizaremos un breve inciso sobre los mismos.

1. Análisis Interno:

En esta fase pasaremos a identificar las necesidades de colaboración dentro de la empresa. El funcionamiento de la cadena de valor implica la actividad interrelacionada de los empleados. En función de las características de cada empresa, habrá que establecer relaciones entre diversos grupos de la empresa (relaciones impuestas, que implican colaboración formal).

Tenemos que identificar todos los procesos empresariales (producción, dependencia de recursos, necesidad de investigación, entre otros), además de otros recursos diversos de los

que dispone la empresa como lo son los empleados, la estructura organizativa (la cual, tendrá mayor necesidad de colaboración mientras más compleja sea puesto que implicará mayor flujo de relaciones), entre otros. Cuando tengamos constancia de todos los procesos que se lleven en la empresa y analicemos su grado de eficiencia, es cuando podremos establecer mejoras en aquellos que nos estén ocasionando pérdida de valor, modificando las relaciones que originen esta situación

También se tendrá en cuenta la capacidad de relación de los entes empresariales y, en el caso formal, a través del manual de procedimientos, se intentará fomentar la colaboración entre aquellos entes que muestren una resistencia ante el acto colaborativo. Deberá tenerse en cuenta la viabilidad de las relaciones colaborativas entre los niveles de la estructura organizativa, analizando qué relaciones pueden llevarse a cabo colaborativamente por su cercanía y cuáles no (ya que podrían provocar escalones en la cadena de valor).

2. Gestión del Proceso Colaborativo.

Después de identificar las necesidades de colaboración para que la cadena de valor sea más eficiente y la productividad crezca, se darán a conocer dichas decisiones a los empleados y se implantarán las relaciones, así como las actividades necesarias llevadas a cabo entre dichos entes (caso formal).

Se realizará un análisis periódico de estas relaciones, supervisando su correcta ejecución y si siguen el camino planteado. De esta tarea se ocupará el nombrado como responsable por la alta dirección. Dicha supervisión nos permite detectar algún fallo de los procesos colaborativos planteados y poder establecer modificaciones y mejoras a tiempo para que no se vea perjudicada la actividad empresarial.

La dirección debe tener responsabilidad con las actividades colaborativas incentivando el cumplimiento de las mismas. En este momento es donde podemos introducir los incentivos para los empleados, los cuales, pueden ser monetarios o simplemente, de reconocimientos personales, un plan que promueva la colaboración a través del reconocimiento de méritos como puede ser, el título de empleado del mes.

3. Resultados del Proceso Colaborativo.

Finalizado el ciclo productivo de la empresa y el período en el que se pretendía la consecución del objetivo planteado en un principio, se pasarán a analizar los resultados obtenidos y a compararlos con las previsiones.

Si los resultados obtenidos son comunes o varían en pequeña medida de las previsiones entonces, podremos afirmar que, el proceso colaborativo ha sido un éxito y que, la empresa cuenta con una gran eficiencia en sus relaciones colaborativas intra-organizacionales. Si por el contrario, los resultados obtenidos discrepan de las previsiones establecidas y se alejan de la consecución del objetivo planteado, la empresa no es eficiente internamente, es decir, no sólo las relaciones colaborativas establecidas no han sido fructíferas, sino que no se ha realizado correctamente el análisis periódico de las mismas por lo que no se han detectado los fallos que han causado los resultados improductivos.

Por otro lado, **la colaboración informal** no dispone de un instrumento de medida ni procesos de seguimiento periódico, (o dicho análisis no se encuentra a disposición pública), pero se puede estimar su grado de influencia a partir de encuestas a los empleados en las que se les cuestione acerca del ambiente laboral en el que actúan, si se encuentran motivados por el mismo, si se sienten parte de la empresa y de sus logros y demás cuestiones que relacionen a los individuos directamente con la organización.

Para evaluar si existe dicho tipo de colaboración dentro de la empresa, tendría que, primero, crear una encuesta sencilla y no excesivamente larga para que los empleados se muestren voluntarios a rellenarla, puesto que no es un procedimiento de necesario cumplimiento por los mismos.

La realización de dicha encuesta deberá ser de carácter anónimo para que los participantes no alteren sus respuestas, sino que sean sinceros y claros, ya que de los resultados puede depender la implantación de mejoras que fomenten una colaboración más fluida y, con ello, un ambiente laboral más beneficioso, contribuyendo a que la interdependencia cree relaciones voluntarias. Un ejemplo de dicho análisis puede ser el siguiente:

Puntúe las siguientes cuestiones según el grado de cumplimiento con las mismas en su caso particular, del 1 al 5 (siendo 1 poco de acuerdo y 5 muy de acuerdo).	Puntos
- Me siento motivado a conseguir el objetivo empresarial buscado	
- El ambiente laboral al que pertenezco es agradable y me motiva a trabajar	
- He aprendido diversas cosas de mis compañeros de trabajo.	
- He adquirido diversidad de conocimientos impartidos por la empresa.	
- Siento que formo parte de la empresa y que mis aportaciones son importantes	
- Comienzo mi jornada laboral con ganas, me gusta a lo que me dedico.	
- Mi relación con mi superior es agradable y no me siento intimidado.	
- ...	

Tabla. 2.1. Ejemplo de encuesta para identificar la existencia de colaboración informal. Elaboración propia.

Si el sumatorio de la puntuación en la realización de dicha encuesta a la totalidad del personal administrativo y operativo de la organización (que desee participar en la misma), es elevada, entonces no solo existirá colaboración informal sino que, funciona de una manera exitosa, motivando a los empleados y nutriéndolos de nuevos conocimientos continuamente, así como creando un ambiente agradable de trabajo.

Este análisis es orientativo para las empresas, para identificar la existencia de relaciones colaborativas informales y el grado en que dichas relaciones existen en el seno de la organización. Así concluiremos la influencia que dicha colaboración tiene en el éxito empresarial y en la consecución de los objetivos y las metas planteadas.

Este tipo de análisis estructural deberá ser creado y realizado por cada empresa y será de carácter voluntario. Comprenderá un análisis interno de la organización para evaluar y conseguir la mejora de los procesos colaborativos y de la productividad de la empresa, logrando los objetivos planteados más eficientemente. Es decir, se trata de un análisis

realizado por el interés propio de la empresa de aprovechar esas relaciones voluntarias de los empleados en el bien común empresarial.

2.6. MODELO A APLICAR

En la actualidad, no existen (o no hemos localizado), ningún modelo de análisis creado para medir la colaboración empresarial intra-organizacional, ni su nivel de éxito en la organización en sus dos formas, (aunque si existen para la medición de la colaboración inter-organizacional). Como solución a esto, hemos establecido una serie de criterios para su medición, basándonos en los procesos de medición planteados en el apartado anterior.

En primer lugar, se debería recoger, de manera formal la existencia de los diferentes entes colaborativos, cuantos existen, su localización dentro de la organización, así como sus miembros y las fechas de inicio y finalización del proceso colaborativo. A continuación mostraremos la estructura de dicha tabla en la que deberán encontrarse todas las relaciones colaborativas formales que existan en una organización.

CUADRO RESUMEN DE LOS ENTES COLABORATIVOS INTRA-ORGANIZACIONALES

Fecha de Inicio:				Fecha de Finalización:
Nº	Ente Colaborativo	Actividades	Miembros	Observaciones
1				
2				
...				

Tabla 2.2. Estructura del cuadro resumen de los entes colaborativos intra-organizacionales. Elaboración propia basado en basado en el “Modelo de la Gestión de la cooperación empresarial” 2009, y adaptado al contexto colaborativo.

A continuación, deberemos llevar a cabo un análisis del nivel de “madurez”, entendiendo con madurez, el nivel de cumplimiento de las cuestiones y afirmaciones expuestas en el cuadro valorativo que encontramos a continuación, relacionado con la colaboración empresarial. Para realizar dicho análisis pasaremos a valorar una serie de criterios que debieran existir en una organización que actúa de forma colaborativa. A continuación, mostramos una tabla aproximada al análisis que sería propio realizar:

CUADRO VALORATIVO DEL ÉXITO COLABORATIVO EMPRESARIAL

Nombre de la Empresa:		Nivel de cooperación necesario: <input type="checkbox"/> Muy bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy alto			
Años de actividad:		Tipo de Cooperación: <input type="checkbox"/> Formal <input type="checkbox"/> Informal			
Tamaño empresarial:		Objetivo perseguido:			
	Sin Evidencia/	Alguna evidencia/	Normalmente	Evidencia clara/ A	Evidencia Total /Sí,

	No, nunca	A veces sí		veces no	siempre
VALORACIÓN	0-1	2-3	4-6	7-8	9-10
1. Utiliza alguna metodología básica de colaboración. Por ej: manual de procedimientos (en el caso formal), u otros tipos informales.					
2. Se incorpora en las áreas donde es necesaria (colaboración en todos las áreas necesarias)					
3. Existe planificación previa e implantación estructurada de la colaboración.					
4. Es necesaria formación e información adicional para los implicados.					
5. Está basada en la supervisión periódica del desempeño colaborativo					
6. Existe aprendizaje adquirido de las prácticas colaborativas.					
7. No son necesarias modificaciones en las prácticas colaborativas para conseguir mejoras. Están desarrolladas altamente.					
8. La colaboración implantada proporciona oportunidades de mejora.					
9. Se han alcanzado los objetivos y resultados buscados.					
10. Se han conseguido resultados positivos en comparación con los de la competencia.					
11. Se han identificado tendencias futuras					

favorables (mayor rendimiento, etc.).					
12. Existe viabilidad ¹⁰ a la hora de aplicar la colaboración dentro de la empresa.					
13. Existen criterios de búsqueda de colaboración (relaciones informales fructíferas, etc).					
14. La colaboración ha posibilitado la expansión.					
15. Se han identificado los elementos que dificultan la colaboración. y el éxito					
16. Existen incentivos de las actividades de colaboración.					
17. Existen hechos sancionadores por no cumplimiento colaborativo.					
PUNTUACIÓN TOTAL					

Tabla 2.3. Estructura cuadro valorativo del éxito colaborativo empresarial. Elaboración propia.

Este análisis interno de necesidad y viabilidad de colaboración, puede ser llevado a cabo por un agente tanto interno como externo de la empresa, es decir, por un cargo de la empresa o por un ente subcontratado por la misma. La empresa o el analista externo rellenarán la tabla anterior, evaluando el cumplimiento de cada una de las afirmaciones/preguntas del 1 al 10 (de “sin evidencia” a “evidencia total”). A continuación, deberemos hacer el sumatorio de todas las columnas para saber la conclusión de cuál es el nivel de madurez y cumplimiento colaborativo que existe dentro de la organización. Mientras mayor sea la puntuación acumulada, mayor será el nivel de colaboración de la empresa en cuestión y mayor importancia tendrán las relaciones existentes tanto formales como informales, que han surgido en el núcleo empresarial para la consecución de los objetivos y el logro de una diferenciada ventaja competitiva.

La puntuación total puede alcanzar un máximo de 170 puntos, puesto que presenta 17 afirmaciones/cuestiones las cuales hay que valorar del 1 al 10, correspondiendo el 1 al poco

¹⁰ Con Viabilidad nos referimos a la no obstaculización de ninguna función de la empresa, es decir, la compatibilidad de las actividades de colaboración con el resto de actividades/procesos de la empresa.

cumplimiento de las cuestiones y el 10 a la evidencia total de la cuestión planteada en la organización objeto de estudio. Por lo tanto, la interpretación de las relaciones de puntuaciones serán las siguientes:

- De 0 a 60 puntos: la empresa analizada se encuentra en una posición vulnerable respecto a sus competidoras puesto que no está aprovechando las oportunidades de mejora que proporciona la colaboración empresarial. Se encuentra en posición de desventaja y con dificultades a la hora de enfrentarse al mercado objetivo (lentitud en el proceso de producción, dificultades para la identificación de las necesidades del mercado, poca eficiencia de sus departamentos puesto que no se interrelacionan unos con otros, etc). Su nombre se encuentra a la sombra de empresas que aprovechan, en mayor medida, sus capacidades internas.
- De 61 a 90 puntos: la empresa analizada está explotando en baja medida la capacidad colaborativa de sus miembros y, por lo tanto no está trabajando a pleno rendimiento ya que, está desperdiciando recursos intangibles como son el tiempo, los conocimientos que adquieren los empleados unos de otros, la posibilidad de una fructífera tormenta de ideas, etc. Lo idóneo sería intentar localizar aquellas áreas donde la colaboración no se desarrolla correctamente e intentar fomentarla para mejorar los resultados y que la empresa funcione como un conjunto, y no como grupos independientes.
- De 91 a 120 puntos: la empresa cuenta con relaciones colaborativas fructíferas entre sus empleados y entes aunque, la situación de la empresa puede mejorar notablemente con un incremento del flujo colaborativo de relaciones. En éstos casos hay que localizar las relaciones colaborativas e intentar que éstas cobren más fuerza.
- De 121 a 155 puntos: La empresa posee una fuerte cultura colaborativa en su seno. La actividad de la misma está estrechamente ligada con el trabajo unificado de los diferentes entes que interactúan en la organización. Por lo tanto, se encuentra en una situación ventajosa y de posible consecución de ventaja competitiva con el resto de empresas del sector por el alto grado de respuesta al mercado y de eficiencia que posee. Si continúa así, podría convertirse en una empresa líder con una ventaja diferenciada.
- De 156 a 170 puntos: La empresa está aprovechando en su totalidad las interrelaciones en su seno para funcionar lo más eficientemente posible y poder responder rápidamente, a las exigencias de los clientes y a su demanda, pudiendo incluso, adelantarse a sus deseos futuros. Si la colaboración se desarrolla correctamente y se encuentra diversificada en todos los niveles de la empresa, ésta actuará como un todo en el que, no pararán de fluir conocimientos, recursos y la información necesaria para la realización de las tareas y la consecución de todos los fines planteados. Se trata de una empresa con un funcionamiento interno excelente y fluido. En muchos casos, éstas empresas son las que cuentan con una posición diferenciada en el mercado.

Aquellas afirmaciones/cuestiones en los que la puntuación es baja, constituyen las áreas que la empresa debe mejorar en función de su sistema colaborativo para mejorar dicho sistema. Por el contrario, aquellas áreas cuya puntuación es alta se consideran puntos fuertes provenientes de la colaboración intra-organizacional, y son responsables de su productividad y actividad exitosa.

Finalmente, y con el objetivo de evaluar definitivamente la colaboración en las organizaciones, usaremos una matriz constituida por una serie de variables básicas de la colaboración y su cumplimiento. Tendremos en cuenta la necesidad de colaboración y el nivel de interacción indispensable que puede mostrar cada empresa, independientemente de las demás (y teniendo en cuenta el carácter formal o informal de dichas relaciones). Las variables que recogemos en el siguiente cuadro, han sido explicadas y razonadas anteriormente en este estudio.

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS VARIABLES RELEVANTES DE LA COLABORACIÓN

VARIABLES	¿Existen dentro de la organización? (Sí o No)	Nivel de existencia: Poco, medio, Alto	Razones que impliquen su existencia
Entes Sociales Colaborativos			
Relaciones intra-organizacionales			
Estructura de organización			
Aprendizaje			
Reciprocidad colaborativa			
Mancomunidad de Recursos			
Búsqueda de una solución beneficiosa para todas las partes implicadas			
Delegación de Poder			
Comunicación interna entre sus miembros.			

Tabla 2.4. Cuadro valorativo del nivel de cumplimiento de las variables relevantes de la colaboración. Elaboración propia.

Para valorar el cuadro expuesto, observaremos si existen dentro de la empresa, la mayoría de las variables que exponemos y si éstas se cumplen en gran medida o no. Si la empresa cuenta con una existencia elevada de la mayoría de las variables planteadas en su seno, entonces el desarrollo de las tareas y las relaciones internas tendrán un fuerte componente colaborativo. En este caso, las necesidades de colaboración en la empresa serán elevadas y su funcionamiento se basará en las relaciones colaborativas que se practiquen.

Si, por el contrario, hay escaso cumplimiento de las variables, dicha empresa presenta poco componente colaborativo intra-organizacional, lo que planteará la necesidad de desarrollar dicha estrategia interna para, en un futuro, poder conseguir mejores resultados derivados de la nueva situación empresarial más productiva.

3. ESTUDIO DEL CASO REAL

En este estudio analizaremos la colaboración intra-organizativa dentro del contexto de una empresa real que actúa en el mercado. Pasaremos a analizar qué tipo de relaciones podemos encontrar dentro de la misma (si formal o informal) y, a partir de esto, evaluaremos diversos factores así como, la existencia o no de un manual de procedimientos dentro de la misma. De este modo podremos demostrar cómo la colaboración, sea del tipo que sea, es un mecanismo propulsor del éxito empresarial, así como de la consecución más productiva y eficiente de los fines planteados.

Hay que tener en cuenta que, en una empresa que lleve a cabo una colaboración informal los ámbitos de actuación tienen un carácter más abierto y están menos limitados por normativas de procedimientos. Mientras que, una empresa cuya colaboración sea formal, será más restrictiva en la actuación de sus miembros puesto que, todos los procedimientos y la forma de interactuar estará determinada por una serie de pautas establecidas directamente por los superiores o recogidas en el manual de procedimientos propio de la organización. A partir de esto, podemos comenzar con el análisis de la empresa en cuestión.

3.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA REAL OBJETO DE ESTUDIO.

La empresa objeto de estudio es Cris-Cla S.L.U. de carácter familiar. Ésta empresa cuenta en la actualidad con 6 sedes de atención al cliente y su sucursal principal se encuentra en Guajara, en el municipio de La Laguna. Cris-Cla comprende una de las librerías/papelerías más importantes dentro del núcleo estudiantil basada en la venta al por menor, y sus sedes están repartidas dentro de la comunidad Canaria, en sus dos islas capitales: Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas de Gran Canaria.

Su actividad comenzó hace más de 10 años en Las Palmas con la apertura de sus primeros establecimientos de atención al cliente mientras que, en el caso de Tenerife, la primera sede se estableció en 2010, hace apenas cuatro años. Aunque Cris-Cla presente un carácter familiar, también cuenta con trabajadores ajenos a la empresa y que son los responsables de la actividad operacional de la misma. Dicha empresa no cuenta con un manual de procedimientos propiamente dicho, pero sí con unas normas establecidas por los dueños desde el momento de incorporación en la empresa y apoyadas por un principio básico de atención al cliente: “no hagas a nadie lo que no te gustaría que te hicieran a ti”.

Las funciones que se realizan en las sucursales son las siguientes:

- Aquellas cuyos encargados de su realización son el gerente y la apoderada y que comprenden la administración, gestión y el aprovisionamiento de los materiales necesarios a todos los establecimientos, así como la atención al cliente.

- Por otro lado, aquellas que desempeñan los empleados, los cuales, se encargan de actividades de reprografía, fotocopias, atención al público y aprovisionamiento del espacio de las sucursales (actividades operativas).

El total de empleados por el que está compuesta la empresa varía en función de la época del año, es decir, en función de las necesidades de la demanda. Su número oscila entre los 12 y 18 empleados, de los cuales, 6 son fijos y se encuentran repartidos en cada una de las sucursales.

Todos los empleados actúan de forma natural y “humana” (según las palabras de la dueña apoderada), con una relativa imposición de cercanía y respeto hacia los clientes, además de apoyo y colaboración hacia sus compañeros de trabajo. Actúan acorde con su percepción de la situación en la que se encuentran, pero si poseen una serie de principios a la hora de actuar tanto con clientes como con compañeros.

Por otro lado, la estructura organizativa de las diferentes sucursales comprende una forma simple, concentrándose el poder en manos del gerente y la apoderada, ambos familiares, así como en sus hijos (en el caso de las sedes que están fuera de Tenerife).

La finalidad de la empresa es, hacerse con el núcleo de cuota de mercado estudiantil a partir del establecimiento de precios bajos, es decir, conseguir diferenciarse dentro del mercado en el que actúan y captar mayor cuota de clientes a través de una estrategia de liderazgo en precios. Para lograr dicho objetivo es indispensable que los clientes se sientan satisfechos por el servicio prestado. Es por esta razón por lo que Cris-Cla tiene unas políticas de actuación claras para sus empleados y, por ello es que se basan en una colaboración fluida entre sus miembros. En la actualidad, Cris-Cla muestra tendencias hacia la diferenciación con respecto a la posición de sus competidores directos y, en un futuro, pretenden la expansión de su negocio.

3.2. APLICACIÓN DEL MODELO Y RESULTADOS.

El primer paso consistirá en analizar cuáles son los entes colaborativos que existen dentro de la organización Cris-Cla. En este caso, no encontramos departamentos que interactúen dentro de la empresa, sino que, son el dueño y la apoderada los que se encargan de todos los aspectos administrativos, de la compra y abastecimiento para los diferentes establecimientos de atención al cliente, de los aspectos legales, y demás, siendo los empleados encargados únicamente, de la atención al cliente y de la realización de los encargos, ya sea en el ámbito de reprografía y fotocopias, como el acondicionamiento de los establecimientos de cara al público y venta de materiales entre otros.

Por lo tanto, la creación de grupos tiene un sentido formal e informal. El sentido formal aparece en el reparto de los empleados en las sedes, lo que les obliga a trabajar conjuntamente a aquellos que compartan labores en el mismo establecimiento. Por otro lado y, en el sentido de las relaciones informales, la creación de lazos de afinidad o amistad, así como la complementación voluntaria en las tareas entre unos y otros, es un factor de colaboración informal que puede impulsar la productividad de los mismos.

Las sedes entre sí, no tienen estructurada e impuesta una colaboración estricta, sino que recurren las unas a las otras cuando los clientes necesitan un servicio que no se encuentra disponible en alguna de ellas. Comparten una base de datos básica para su labor en la que se encuentran documentos para impresión de interés estudiantil y demás archivos de interés común. No se trata de una relación impuesta, sino de una relación complementaria, por necesidad. A partir de esto, identificamos un fuerte componente colaborativo en el seno de Cris-Cla.

Los superiores deben tener en cuenta las características de los empleados para agruparlos de forma correcta en los establecimientos ya que, la agrupación de personas que no compagin en carácter y en sistema de trabajo (entre otros), pueden ocasionar pérdidas y poco rendimiento desembocando esto, en un descenso de cuota de mercado.

Cris-Cla no busca empleados exclusivamente formados y preparados para la labor, sino que se encarga de formarlos desde el momento en el que se convierten en parte de la organización y les transmiten los principios y las pautas de comportamiento que rigen a la empresa, además de proporcionarles un aprendizaje de todas las labores que se desempeñan en la misma. Este hecho ya es una muestra de colaboración entre los empleados y los superiores hacia las tareas y las nuevas adquisiciones de la empresa. A partir de esto, los nuevos empleados tendrán un período de prueba en el que demostrarán que son aptos para trabajar en la empresa si siguen los criterios de comportamiento colaborativo y los principios de trato al cliente que se impone en la misma.

En el cuadro resumen de las relaciones colaborativas formales se encontrarán tantas relaciones como establecimientos hayan. Asimismo, encontraremos la imposición de ejercer la labor con las personas que se encuentren en la misma sede, pero no la imposición de que éstos conlleven una colaboración con el resto de sedes, aunque sería lo más productivo y beneficioso para la empresa.

CUADRO RESUMEN DE LOS ENTES COLABORATIVOS INTRA-ORGANIZACIONALES FORMALES EN CRIS-CLA

Fecha de Inicio:				Fecha de Finalización:
Nº	Ente Colaborativo	Actividades	Miembros	Observaciones
1	Guajara 1	Atención al cliente	1 fijo + temporales según necesidades de la empresa	Trabajo en equipo en la misma sede (únicos empleados de la misma)
2	Guajara 2			
3	Guajara 3			
4	Guajara 4			
5	Las Palmas 1			
6	Las Palmas 2			

Tabla 3.1. Cuadro resumen de los entes colaborativos intra-organizacionales formales aplicado a la empresa Cris-Cla. Elaboración propia.

La política que sigue la empresa está basada en la atención al cliente de tal modo que, éste esté dispuesto a volver y se quede satisfecho tanto con la atención como con el servicio prestado por lo que, cuando se integra un empleado a la plantilla siempre se le comunica que se debe cumplir dicha política. Este criterio impuesto por la empresa, a la vez que el agrupamiento de los empleados en las sucursales según los criterios de los dueños, comprenden la colaboración formal existente.

En Cris-Cla, cada uno de los entes colaborativos formales se encuentra en cada establecimiento existente en ambas capitales (como hemos dicho anteriormente), por lo tanto tenemos un total de seis entes de relaciones formales que interactúan entre si colaborativamente. Los empleados temporales son cada año los mismos, incentivando el compañerismo al incorporarse a los puestos personas con las que ya han trabajado conjuntamente y de forma eficiente. Así se evita la pérdida de productividad por la desconfianza hacia un nuevo compañero o por la incompatibilidad de ambos así como, la pérdida de tiempo por la necesidad de enseñarle las labores desarrolladas en la empresa.

Aunque no exista un manual de procedimientos, basándonos en la cultura empresarial que delimita la actuación de los empleados, podemos determinar que, el trabajo en equipo, la coordinación y la cooperación son indispensables en un sistema de trabajo basado en la colaboración.

Por otro lado, se han creado una serie de vínculos entre los empleados que trabajan conjuntamente en las mismas sucursales. La dinámica de trabajo es diferente a la de otros establecimientos similares en los que cada empleados trabajan de forma individualista. En cambio, en Cris-Cla, se lleva a cabo otra dinámica laboral puesto que, los empleados

compaginan sus tareas, colaboran entre sí y acuerdan quién atiende a los clientes mientras otro realiza las tareas de aprovisionamiento, encuadernación, y demás.

Otro de los factores que impulsa la colaboración informal dentro de Cris-Cla es que, los mismos empleados enseñan a los nuevos a usar las fotocopiadoras y demás herramientas de trabajo, que son de continua utilización en la actividad de la organización. Están aprendiendo unos de otros, compartiendo conocimientos y colaborando para que el trabajo en conjunto se vuelva más ágil, sin buscar el beneficio propio, sino el común. Por lo tanto actúan como un verdadero ente, unidos, colaborando entre sí de forma abierta y voluntaria.

A continuación, desarrollaremos el cuadro valorativo del nivel de madurez colaborativo de la empresa, para determinar el nivel de cumplimiento de diversas afirmaciones y cuestiones relacionadas con el desarrollo de las relaciones de colaboración dentro de la empresa Cris-Cla. La información que sirve de base para este análisis la obtuvimos a través de entrevistas y encuestas realizadas a la apoderada de la empresa.

CUADRO VALORATIVO DEL ÉXITO COLABORATIVO DE CRIS-CLA

Nombre de la Empresa: Cris-Cla S.L.U.		Nivel de cooperación necesario: <input type="checkbox"/> Muy Bajo <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Muy Alto			
Años de actividad: 10 años en Las Palmas y 4 años en Tenerife (2010/14)		Tipo de Cooperación: <input checked="" type="checkbox"/> Formal <input checked="" type="checkbox"/> Informal			
Tamaño empresarial: Pequeña empresa		Objetivo perseguido: Diferenciarse dentro del mercado en el que actúan y captar mayor cuota de clientes a través de una estrategia de liderazgo en precios.			
	Sin Evidencia/ No, nunca	Alguna evidencia/ A veces si	Normalmente	Evidencia clara/ A veces no	Evidencia Total /Si, siempre
VALORACIÓN	0-1	2-3	4-6	7-8	9-10
1. Utiliza alguna metodología básica de colaboración. Por ej: manual de procedimientos (en el caso formal), u otros tipos informales.				7	
2. Se incorpora en las áreas donde es necesaria (colaboración en todos las áreas necesarias)				8	
3. Existe planificación previa e implantación estructurada de la colaboración.			4		

4. Es necesaria formación e información adicional para los implicados.					9
5. Está basada en la supervisión periódica del desempeño colaborativo.					9
6. Existe aprendizaje adquirido de las prácticas colaborativas.					9
7. No son necesarias modificaciones en las prácticas colaborativas para conseguir mejoras. Están desarrolladas altamente.				8	
8. La colaboración implantada proporciona oportunidades de mejora.					9
9. Se han alcanzado los objetivos y resultados buscados.					9
10. Se han conseguido resultados positivos en comparación con los de la competencia.				8	
11. Se han identificado tendencias futuras favorables (mayor rendimiento, etc.).					9
12. Existe viabilidad a la hora de aplicar la colaboración dentro de la empresa.					9
13. Existen criterios de búsqueda de colaboración (relaciones informales fructíferas, etc).			4		
14. La colaboración ha posibilitado la expansión.					9
15. Se han identificado los elementos que dificultan la			6		

colaboración y el éxito.					
16. Existen incentivos de las actividades de colaboración.				8	
17. Existen hechos sancionadores por no cumplimiento colaborativo.			5		
PUNTUACIÓN TOTAL					130

Tabla 3.2. Cuadro Valorativo del éxito colaborativo aplicado a la empresa Cris-Cla. Elaboración propia.

Cris-Cla presenta una puntuación total de 130 en el cuadro valorativo del éxito empresarial por lo que, podemos afirmar que cuenta con una fuerte cultura colaborativa en su seno. El desarrollo interno de las actividades está altamente basado en la colaboración de sus miembros, convirtiéndose éstos en parte indispensable de la empresa. Como habíamos comentado anteriormente, una empresa debe estar unificada, actuar como un todo y tener un ambiente laboral agradable en el que el puesto de trabajo se desarrolle voluntariamente y no por imposición. Este es el caso de la empresa Cris-Cla, en el que sus empleados actúan como una familia.

Cris-Cla ha aprovechado ese fluido funcionamiento interno que, combinado con la cultura impuesta por los superiores de buen trato y atención al cliente y la política de precios que poseen, les ha proporcionado una posición diferenciada en el sector de la papelería y reprografía. Por lo tanto, la empresa objeto de estudio tiene un gran componente colaborativo que es compartido por todos sus miembros tanto formal como informalmente, consiguiendo una ventaja competitiva de diferenciación y competencia (liderazgo) en precios con respecto a los competidores directos.

Finalmente analizaremos el cumplimiento de las variables que son relevantes dentro de una empresa que ejerza la colaboración en su seno.

Variables	¿Existen dentro de la organización? (Sí o No)	Nivel de existencia: Poco, medio, alto	Razones que impliquen su existencia
Entes Sociales	Sí	Alto	Existencia de agrupaciones de empleados que trabajan en las sucursales de forma complementaria.
Relaciones Intra-organizacionales	Sí	Alta	Tanto de carácter formal como informal encontramos la existencia de relaciones dentro de la empresa.
Estructura de organización	Sí	Poco	En baja medida ya que no existen muchos departamentos por lo que no es necesario una delimitación estricta de las tareas.
Aprendizaje	Sí	Alto	Los empleados amplían su formación y experiencia a partir de la experiencia y de las enseñanzas de sus compañeros.
Reciprocidad colaborativa	Sí	Alto	Todos los entes participan en la colaboración, reciben y dan de forma continua.
Mancomunidad de Recursos	Sí	Alto	Todos los materiales disponibles para ejercer sus labores son compartidos, así como los recursos (fotocopiadoras, folios, taladradora para encuadernaciones, etc).
Búsqueda de una solución beneficiosa para todas las partes implicadas	Sí	Alto	Los entes actúan de tal forma que favorezca al conjunto empresarial, proporcionando beneficios económicos para la empresa y reconocimiento para dichos entes.
Sucesión de Poder	Sí	Medio	El dueño y la apoderada delegan cierto poder a los empleados para que, en caso de que ellos no se encuentren, tomen ciertas decisiones y dispongan de materiales que le sean necesarios (mientras dichas cuestiones no sean de importancia relevantes).
Comunicación interna entre sus miembros.	Sí	Alta	La comunicación entre empleados es alta pero, únicamente, dentro de las sedes en las que ejerzan su labor. Fuera de éstas, la comunicación es menos fluida.

Tabla 3.3. Cuadro valorativo del nivel de cumplimiento de las variables relevantes de la colaboración en la empresa Cris-Cla. Elaboración propia.

A partir de la construcción del cuadro valorativo del nivel de cumplimiento de las variables y, según las características de la empresa, observamos que esta organización comprende, muchas de las variables fundamentales existentes en una empresa que practique la colaboración intra-organizacional, y que, éstas se cumplen en gran medida; desde las variables básicas como la existencia de relaciones dentro de la organización y la existencia de comunicación entre los entes sociales colaborativos, hasta la sucesión de cierto poder a los mismos.

Las necesidades de colaboración en Cris-Cla son elevadas ya que, su funcionamiento se basa en que estas relaciones sean complementarias. Este hecho nos indica que, la posición diferenciada que actualmente muestra Cris-Cla se debe, en gran medida, a la capacidad interna de colaboración en cada uno de sus establecimientos. Por lo tanto, la colaboración intra-organizacional es un elemento fundamental para el éxito y el posicionamiento actual de la empresa. El desarrollo de las tareas y las relaciones internas dentro de la organización, muestran un fuerte componente colaborativo, indispensable para su funcionamiento, en opinión del gerente y de la apoderada.

4. CONCLUSIONES

Dentro de una organización, el correcto y exitoso funcionamiento de la misma no solo está basado en una estrategia hacia el público objetivo eficaz y atrayente, sino también, en el trabajo conjunto de todos los entes sociales que se encuentran en la organización.

A partir del desarrollo del presente trabajo, hemos llegado a diversos resultados, los cuales, parten del análisis de numerosos estudios anteriores con una temática similar a la estudiada, y el posterior desarrollo de las ideas que estimamos más relevantes.

Los empleados suponen un recurso intangible indispensable dentro de una empresa pues, la capacidad que tengan los mismos es lo que proporcionará exclusividad a la organización. Esto estará delimitado también por la disposición¹¹ de los mismos por parte de la empresa. Para que la colaboración funcione y sea fructífera en un organismo, tiene que existir en todos los niveles de su estructura.

La creación de relaciones colaborativas informales dentro de las organizaciones mejora la eficiencia en la consecución de los objetivos puesto que, la creación de un ambiente de trabajo agradable nos conduce a que los trabajadores coordinen sus labores y pongan más énfasis en realizar voluntaria y eficientemente sus tareas.

Hemos abordado esta temática desde una nueva perspectiva, puesto que, no se han observado indicios de anteriores análisis sobre el mismo, es decir, relativo a la identificación de la existencia de relaciones colaborativas dentro de las organizaciones ni de su grado de influencia en la situación empresarial. Llegados a este punto, hemos creído necesaria la creación de un modelo con el cuál, podamos identificar dicha existencia colaborativa en las empresas y valorar su influencia.

¹¹ Con disposición nos referimos a la forma en la que sean combinados, utilizados y explotados los conocimientos y las capacidades de los empleados.

A partir de los resultados obtenidos con dicho estudio y, teniendo en cuenta que la cultura de esta empresa está basada en el buen trato y la colaboración continua entre sus miembros, nos hemos percatado de que, Cris-Cla tiene un fuerte componente interno colaborativo y de que, el modelo aplicado muestra una elevada presencia no solo de las afirmaciones planteadas para el análisis, sino también de la existencia de las variables fundamentales en una empresa colaborativa.

Asimismo, hemos verificado no solo que pueden coexistir ambos tipos de colaboración conjuntamente en el seno empresarial no siendo excluyentes el uno del otro, sino también que, éste es el caso más común en la mayoría de las organizaciones. En el caso estudiado, aunque no existe un manual de procedimientos legalizado y estructurado, encontramos una fuerte cultura de comportamiento, colaboración y buen trato al cliente que se imparte desde el momento de incorporación a la empresa, lo que es considerado como colaboración formal. Por otro lado, se han creado relaciones colaborativas entre los empleados que interactúan dentro y entre las sedes, cuyas bases no están establecidas y son de carácter voluntario.

Por lo tanto, el posicionamiento actual en el mercado de esta empresa es beneficioso, con tendencias futuras al crecimiento y mejora continua por lo que, podemos afirmar, que el hecho de que exista una buena cultura colaborativa es fundamental para que la empresa haya conseguido sus objetivos y se encuentre en una posición diferenciada y con una ventaja competitiva en precios bajos.

5. BIBLIOGRAFÍA

Arbelo Álvarez, A., Parra López, E., China Martín, A. y García Rodríguez, F.J. (2004). *Manual de Dirección de Empresas*. Santa Cruz de Tenerife: Arte Comunicación Visual, S.L.

Baena Sánchez, C., Gutiérrez del Pozo, L., Rodríguez Acuña, R. y Trujillo Mena, M. (2009). *Guía para la autoevaluación de la cooperación empresarial*. Centro Andaluz para la excelencia de la gestión. Recuperado el 2 de Marzo de 2014 de: <http://excelencia.iat.es/files/2012/08/GuiaCoop.pdf>

Bedwell, W., Wildman, J., Diaz Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. y Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22, 128-145.

Brunet Icart, I. y Vidal Suñe, A. (2004). *Empresas y Recursos Organizativos*. Madrid: Pirámide

Bruns, H. (2013). Working alone together: coordination in collaboration across domains. *Academy of Management Journal of expertise*, 56, 62-83.

Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*, 8ª. Ed. México: Thomson

Dillenbourg, P. (1999). What do you mean by 'collaborative learning'? *Collaborative-learning: Cognitive and Computational Approaches*, (pp.1-19). Oxford: Elsevier.

Fornés, Goddio y Green (2007). *La comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 10 de Junio de 2014 de: <http://psicosorga.blogspot.com.es/2007/11/la-comunicacin-en-las-organizaciones.html>

Hammond, M. (2004). La Gestión del Rendimiento empresarial como herramienta estratégica. *Estrategia Financiera*, 204, 49-53.

Kozar, O. (2010).. Towards Better Group Work: Seeing the Difference between Cooperation and Collaboration. *English Teaching Forum*, 2, 16-23.

Leyton, A. (2008). *Comunicación en la Organización*. Recuperado el 10 de Junio de 2014 de: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:c7Mwn2oir90J:https://www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0357/246502/material_docente/bajar%3Fid_material%3D508195+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=es

Oreja Rodríguez, J.R. (2000). *Dirección estratégica de la empresa: una aproximación práctica*. La Laguna, Tenerife: Xerach.

Patel, A., Pettitt, M. y Wilson, J. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43, 1-26.

Salazar, A. y Maggiorani, R. (2004). *Estructuras organizativas y tipos de organigramas*. Instituto politécnico Santiago Mariño. Recuperado el 4 de Junio del 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrogorg.htm>

6. ANEXO.

- Cuestionario realizado a los responsables de Cris-Cla.

1. ¿Con cuántos establecimientos de atención al cliente cuentan en la actualidad Cris-Cla?
2. ¿Cuántos empleados tienen contratados?
3. ¿Cuántos empleados interactúan en cada sede?
4. ¿Existen relaciones colaborativas dentro de los establecimientos? ¿Y entre los diferentes establecimientos? (llamadas telefónicas para informarse de la disponibilidad de algún material, etc).
5. ¿Tienen algunos criterios de trato a los clientes que impartan a sus empleados? ¿Y de colaboración o comportamiento colaborativo?
6. ¿Cuándo contratan a los empleados hay alguna característica determinada que busquen en su personalidad? ¿Disponen de un manual de procedimientos para los empleados?
7. Cuando contratan a los empleados, ¿Buscan alguna característica determinada en su personalidad?
8. ¿Existe complementariedad entre las sucursales?, ¿Y dentro de cada sucursal?
9. ¿Estudian las características de los empleados para identificar cuáles pueden llevarse mejor entre sí antes de destinarlos a una sede en particular?
10. ¿Los empleados aprenden dentro de la empresa? (realizan cursos, aprenden de compañeros, etc).

11. ¿Se les ha proporcionado a los empleados algún tipo de información adicional de la empresa? (documentos pdf para fotocopiar a los alumnos, códigos de algún tipo de máquina, enseñanza de la utilización de una máquina, etc.
12. ¿Las tareas y las relaciones de los empleados están supervisadas de algún modo (periódicamente o constantemente), para asegurar que sean productivas para la empresa?
13. ¿Cree que las relaciones colaborativas existentes en la empresa pueden implicar mejoras en los resultados empresariales?, (mayor eficiencia, lo que implica mayores beneficios).
14. ¿Se han alcanzado los objetivos buscados por la empresa hasta el momento?
15. ¿El sistema y las relaciones de colaboración existentes actualmente son las adecuadas o necesitan algún cambio?
16. ¿Se han obtenido resultados positivos, mejorando los de la competencia?
17. La empresa espera tendencias crecientes de mejora para un futuro cercano?, más beneficios, mayor prestigio, mayor número de clientes y demanda creciente.
18. Se puede llevar a cabo relaciones de colaboración de forma viable? La empresa tiene la capacidad de establecer relaciones de colaboración entre sus empleados sin que se obstaculicen entre sí.
19. ¿Puede ser, la colaboración una causa importante de su crecimiento? Puesto que un buen trato y la rapidez de servicio derivado de una buena colaboración atrae a clientes, así como posibilita los precios bajos y la búsqueda de la mejor opción para el cliente.
20. ¿Existen incentivos para los empleados por la obtención de buenos resultados?, ¿y hechos sancionadores de la no colaboración?