



EL PODER DE LA COLABORACIÓN / PARA QUÉ, CON QUIÉN Y CÓMO

28.10.2024



Para qué colaborar	3
Resolver desafíos	4
Competir en nuevos entornos	6
Diversificar el negocio	7
Con quién colaborar	9
Niveles de "colaboración"	9
Tipos de colaboradores	10
Algunas consideraciones adicionales en función del tipo de colaborador	12
Cómo colaborar	15
Fuentes de consulta	17

Para qué colaborar

Cualquier profesional debe plantearse el “para qué” de las decisiones que toma y de los actos que realiza. Las decisiones e iniciativas en torno a la colaboración no pueden ser una excepción.

Quando partimos del **por qué** buscamos justificaciones, generamos **razones y motivos que pueden o no ser relevantes, pues pueden incluir desde temas legales hasta gustos personales**. Sin embargo, **el para qué alude al objetivo, a la utilidad y al beneficio que se obtiene**.

Aunque pueda parecer contraintuitivo, las empresas más grandes están más interesadas en colaborar, pese a que son las que tienen más recursos. Esto se debe a su mejor percepción de los beneficios de la cooperación (Cámara de Comercio de España, 2022).

Habitualmente, encontramos información sobre **los motivos para la colaboración de las empresas de menor dimensión**. Éstas suelen centrarse en **cuestiones tácticas y de corto plazo**, como las que se recogen en el gráfico 1.



Gráfico 1. Para qué sirve la colaboración desde el punto de vista de las empresas de menor dimensión

Sin embargo, **la colaboración no debe plantearse únicamente como una cuestión puntual y táctica**. Y, especialmente, en el caso de las empresas de mayor dimensión, debe responder a **un plan** vinculado a otro tipo de objetivos relacionados con los aspectos que se reflejan en la imagen 1.

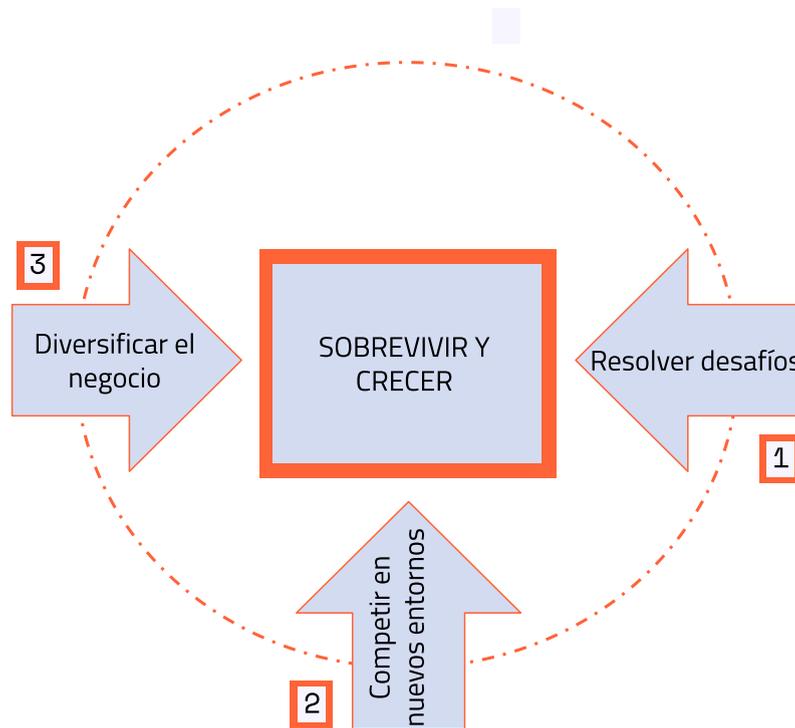


Figura 1. Para qué sirve la colaboración

Por eso, **únicamente si tu empresa no tiene alguno de estos intereses,** puedes plantearte dejar de leer y considerar que **lo tuyo no es colaborar.**

1 Resolver desafíos

Posiblemente este sea el objetivo más parecido al de las pequeñas empresas, aunque, muchas veces, los desafíos que se plantean las empresas de mayor tamaño son más complejos o deben ser resueltos a más largo plazo.

En ocasiones los desafíos vendrán de la mano de los clientes, la legislación, etc, y requerirán la solución de nuevos problemas o el aprovechamiento de nuevas oportunidades. Un buen ejemplo se encuentra en la Compra Pública Innovadora, donde los territorios (los clientes) se enfrentan a retos tan complejos como los enunciados por las [Misiones 2030](#), que requieren de la colaboración de diversos actores de la industria.

De hecho, esta dimensión hace referencia a la colaboración con **tres objetivos vinculados**, no solo con la resolución del desafío, sino también con su realización en el momento adecuado, tal y como se recoge en la siguiente tabla.

<p>Incorporar conocimientos y competencias diversas</p>	<p>En los últimos años no han dejado de aparecer nuevas profesiones que se corresponden con conocimientos y competencias que no suelen ser frecuentes en una organización (piloto de drones, experto en Inteligencia Artificial, especialista en ciberseguridad...). A ello se le une la constante aparición de materiales, metodologías o tecnologías, que, en muchas ocasiones, las empresas tampoco conocen. Un tercer factor es el hecho de que muchos de los problemas actuales son problemas complejos, es decir, problemas sin precedentes, multidimensionales y difícilmente cuantificables y por tanto requieren una diversidad de perfiles para su comprensión y resolución (y no solo técnicos, sino también artísticos o sociales, por ejemplo).</p>
<p>Introducir “ojos limpios” en la organización</p>	<p>En otros casos, la colaboración no aporta nuevos conocimientos, sino una mirada con otra perspectiva. Bien porque los colaboradores se encuentran en sectores o mercados completamente diferentes, bien porque se encuentran en momentos distintos. Esa nueva forma de mirar las cosas posibilita descubrir soluciones hasta el momento ocultas para la organización.</p>
<p>Aportar velocidad</p>	<p>Muchas organizaciones prefieren no “reinventar la rueda” descubriendo desde cero soluciones que ya han sido descubiertas por terceros. Colaborar con ellos es, en muchos casos, la mejor solución para llegar los primeros o, al menos, con la suficiente velocidad demanda por el mercado, puesto que los cambios se producen de forma vertiginosa.</p>

Tabla 1. Aportaciones de la colaboración a la hora de resolver desafíos

Si quieres descubrir como una nueva perspectiva te hace ver las cosas de forma diferente, puedes ver algo tan sencillo como las distintas formas que adopta una función compleja.

2 Competir en nuevos entornos

Durante muchos años las empresas han estado habituadas a competir con sus iguales. Las fronteras estaban claras, las profesiones estaban bien definidas y, a la hora de desarrollar su estrategia y analizar su competencia, bastaba con examinar a aquellos que se dedicaban a lo mismo. Sin embargo, en estos momentos **las fronteras sectoriales son cada vez más difusas.**

Son muchos los fenómenos que están contribuyendo a ello pero quizá los más importantes sean la **servitización, la industrialización y la hibridación.** Todos ellos **requieren de recursos y capacidades** que, en muchos casos, exceden de aquellos con los que cuenta una organización.

Servitización	Cada vez son más las empresas que crean valor a través de la agregación de servicios a sus productos. Su aparición está vinculada a distintos cambios, tales como el paso de un mundo de productos a uno de soluciones, o la transformación de las relaciones con los clientes de meramente transaccionales a más relacionales como consecuencia de la importancia de la fidelización.
Industrialización	La industrialización de los servicios permite mejorar la calidad y la uniformidad de estos, reduciendo costes, a la vez que incorporan la mejor combinación hombre-tecnología, posibilitando destinar a las personas a aquellas actividades donde aportan más valor añadido. Requiere de tamaño, tecnologías, profesionales con nuevos conocimientos y redes de trabajo y nuevos puntos de vista (Broto, 2021)
Hibridación	La hibridación es la acción de crear nuevos productos o servicios a partir de la combinación de otros existentes. No se produce sólo en el output, sino también en el input y en el propio proceso de desarrollo de producto o servicio. Suele producirse más allá de las organizaciones y genera apropiación de valor por parte de los que la generan, restándose a sectores tradicionales (Broto y Pastor, 2021).

Tabla 2. Servitización, industrialización e hibridación

Si quieres entender un poco más fenómenos como el de la servitización, te resultará muy interesante leer [La servitización como clave en la generación de valor: el caso Hilti](#)

Si, por el contrario, crees que para ti puede resultar más relevante la industrialización, seguro que el caso de la sustitución de personal en los cruceros por robots que aparece en noticias como ésta "[Tripulación inusual](#)" pueden aportarte algunas ideas.

Si quiere ver cómo pueden trabajar juntos expertos de la Nasa, con maestros de Origami, no dudes en leer "[Si quieres trabajar en la Nasa, aprende Origami: así se ha colado en la ingeniería el arte de doblar papel](#)"

3 Diversificar el negocio

Tradicionalmente las empresas han crecido gracias a la **diversificación relacionada**, es decir aquella por la que ponía a la venta nuevos productos o servicios relacionados con su actividad principal; o vertical, esto es, procedente de desarrollar productos o servicios que antes adquiría de terceros. Sin embargo, la diversificación no relacionada era algo que se abordaba con cuidado y que solo podían permitirse algunas organizaciones.

Gracias al auge de los datos (no solo **externos**, sino también **internos**) y a su explotación, las empresas están identificando **nuevas propuestas de valor** que les llevan a introducir **nuevos modelos de negocio** para los que suele ser imprescindible la colaboración.

El gráfico 2, extraído de la encuesta de Mckinsey en relación con los **tipos de negocio que distintas empresas piensan introducir en su organización en los próximos cinco años**, lo pone de manifiesto.

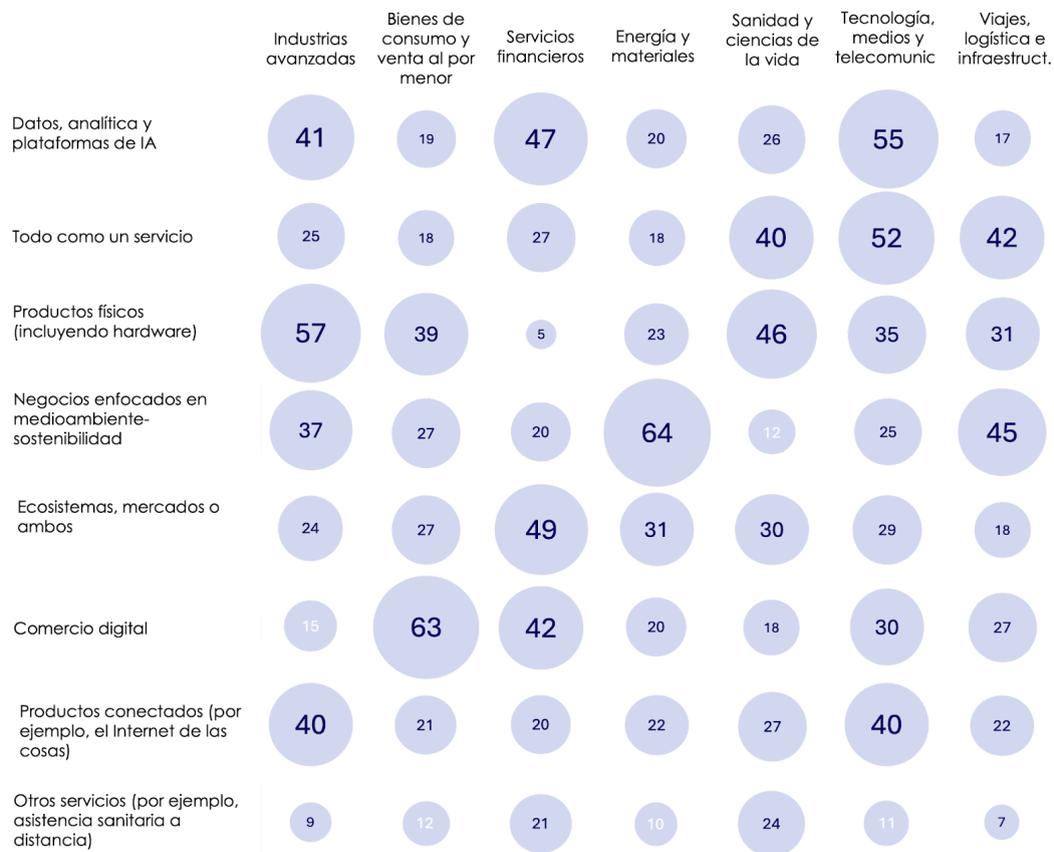


Gráfico 2. Tipos de nuevos negocios que se espera que las organizaciones construyan en los próximos cinco años¹ (Libarikian, Rowshankish, Berger-de León & Kamalnath, 2023)

Si crees que en los próximos años vas a tener que afrontar desafíos, competir en un nuevo entorno con actores no previstos o aprovechar oportunidades que van a brindarte los datos para desarrollar nuevos modelos de negocio, **no lo dudes, debes incorporar colaboración en tu empresa.**

¹ Los encuestados podían hacer múltiples selecciones. Las cifras se calcularon tras eliminar a los encuestados que respondieron «no sabe». Para los encuestados de industrias avanzadas, n = 104; bienes de consumo y venta al por menor, n = 101; servicios financieros, n = 124; energía y materiales, n = 106; sanidad y ciencias de la vida, n = 134; tecnología, medios y telecomunicaciones, n = 187; viajes, logística e infraestructuras, n = 107.

Con quién colaborar

Niveles de “colaboración”

La palabra “colaborar” viene del latín *collaborare* y significa “trabajar con otra u otras personas en una obra o proyecto”. El problema es que dicho término **es muy amplio y engloba distintos tipos de situaciones que, ciertamente, no implican el mismo nivel de colaboración**. De hecho, a los efectos de este documento, **consideraremos únicamente el tercer tipo de colaboración**, puesto que los dos anteriores quedan perfectamente regulados por una relación de compraventa o prestación de servicios, pese a que puedan denominarse, de forma genérica, colaboración.

Proveedores	Básicamente son aquellos que te proveen de recursos para desarrollar la actividad de la empresa . Los que son fácilmente sustituibles no deben preocuparnos. Aquellos altamente especializados y que aportan valor, son los proveedores clave.
Colaboradores	En este caso, se suele hacer referencia a aquellos que realizan actividades para ti o te aportan algo . Cada uno tiene un control total sobre los recursos que aporta . En caso de que no pudieras conseguirlo por ti mismo, se convierten en colaboradores clave.
Partners	Son aquellos que amplían algunas de las capacidades de tu empresa . En este caso, se da una auténtica colaboración. Además, para conseguir los objetivos que os proponéis, hay una mezcla de recursos . Es una relación más compleja y, por tanto, tiene más riesgo y dificultad .

Tabla 3. Niveles de colaboración

Colaborar supone implicación por eso suele aludirse a un plato de huevo con bacon para ejemplificar su diferencia con el mero compromiso. En el citado plato, la gallina se ha comprometido, mientras que el cerdo, claramente, se ha implicado. La implicación añade al compromiso la voluntad y la motivación necesaria para que algo ocurra.

El reto está en **elegir a las personas y organizaciones adecuadas para dicha colaboración**.

Evidentemente, lo primero que debes hacer es decidir cuáles son **tus objetivos de colaboración**, puesto que estos **condicionarán el tipo de colaboración**, llevándote a optar por aquellas que se realizan con terceros o entre diversas personas de la organización; de forma puntual o permanente; con individuos u organizaciones; en entornos públicos o privados; etc.

Tipos de colaboradores

En los últimos años las empresas han optado **tanto** por la **colaboración interna**, **como** por la **colaboración externa** y, en ambos casos, ha cobrado **especial importancia** la colaboración con **intra emprendedores** y **emprendedores**.

En todo caso, el **intraemprendimiento** no solo se desarrolla como forma de generar **innovación**, sino también como **elemento motivador y vinculador** de los empleados respecto de sus organizaciones.

A la hora de elegir con quién colaborar, las empresas no solo deben tener en cuenta los citados objetivos, sino también la **afinidad cultural** de los colaboradores; la **complementariedad** o, al menos, compatibilidad, de los **objetivos**; y la **forma de trabajar** de estos, en especial en relación con los procesos y tiempos que manejan.

Algunos factores pueden ayudarnos a decidir, quiénes deben ser nuestros compañeros de viaje en el ámbito de la colaboración. En la tabla 4, se recogen los más importantes.

En función del perfil buscado	Si consideramos que cualquiera puede aportar los elementos que buscamos en la colaboración.
	Si requerimos de una selección o búsqueda previa de colaboradores en función de las características que estos deben aportar.
En función de la formalidad que queremos otorgarle a la colaboración	Si solo perseguimos una relación con colaboradores que comparten conocimiento, no necesariamente organizado ni estructurado, con otras organizaciones.
	Si necesitamos acuerdos formales y marcos de colaboración, dado su alcance e implicación.

En función de la relación entre los colaboradores	Si buscamos relaciones igualitarias donde se compartan costes, riesgos y desafíos
	Si queremos controlar y gestionar los esfuerzos de la colaboración y, como consecuencia, captar más valor
En función de la dirección del flujo de recursos	Si queremos beneficiarnos de recursos y capacidades externas
	Si queremos aprovechar nuestros recursos y capacidades aportándolos fuera de la organización.
	Si perseguimos ambos objetivos
En función del objetivo perseguido	Táctico
	Estratégico

Tabla 4. Factores a considerar a la hora de seleccionar colaboradores

Dependiendo de todo lo que hemos considerado podremos elegir colaboradores entre **actores muy diversos, cercanos o no**, tales como proveedores, competidores, clientes; o entre otros como consultoras, universidades, institutos de investigación, otras organizaciones e, incluso, individuos.

Por otra parte, aunque en función del objetivo perseguido será necesario un mayor o menor **grado de diversidad en la composición del equipo de colaboradores**, esta nunca debe perderse de vista, con los **desafíos** que esta implica **en la gestión de la colaboración**.

En ese sentido, planteamientos como el que se recoge en la figura 2 pueden ser muy interesantes para sacar el máximo provecho de la colaboración.

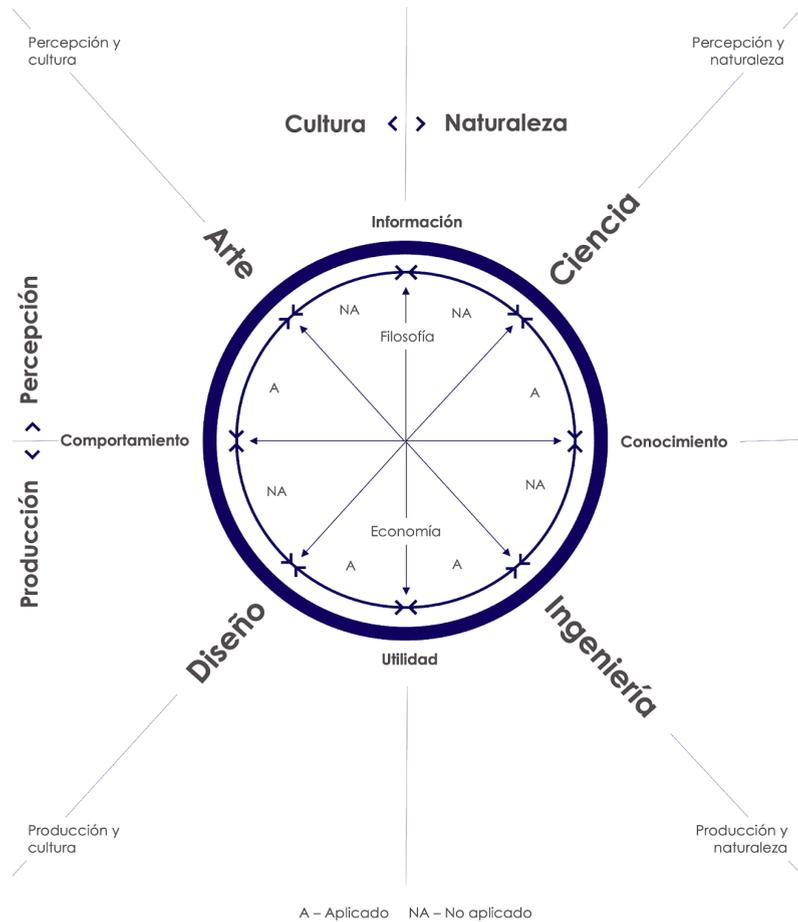


Figura 2. Ciclo de la Creatividad de Krebs (Oxman, 2016)

Algunas consideraciones adicionales en función del tipo de colaborador

Aunque cada colaboración tiene sus propias **peculiaridades** es importante destacar algunas de ellas, en función del colaborador elegido ya que si no se tienen en cuenta es posible que la colaboración resulte infructuosa.

Así, en el caso de la **colaboración con individuos** es importante distinguir entre profesionales, eruditos o expertos y estudiantes y otros sujetos.

Profesionales	La colaboración seguirá las pautas de la colaboración entre empresas , si bien es importante tener en cuenta la capacidad de respuesta del profesional en la colaboración (pues habitualmente sus recursos son más escasos, al no contar con estructura); y el establecimiento de unas reglas del juego claras, donde el profesional no sienta que aporta sin recibir nada a cambio , pues esto último le llevará a comportarse como un proveedor.
Eruditos o expertos	Al igual que en el caso anterior, debe quedar clara la diferencia entre una colaboración y un pago por servicios . Además, debe tenerse en cuenta el valor que se aporta por parte de la organización a dicho experto (conocimientos aplicados, etc.).
Estudiantes y otros	En los últimos tiempos se ha puesto de moda la colaboración con este tipo de actores. No debe olvidarse el valor de la colaboración para ellos (networking, aprendizajes, etc.) y ponerlo de manifiesto, tangibilizándolo de algún modo , si eso fuera posible.

Tabla 5. Algunas cuestiones a tener en cuenta en la colaboración con individuos

En el caso de la **colaboración entre empresas y emprendedores** es imprescindible tener en cuenta algunas cosas para que la colaboración resulte fructífera, dadas las diferencias entre estos dos tipos de organización.

Empresas	Startups	Se necesita
Burocracia , múltiples interlocutores y posible resistencia al cambio	Agilidad	Establecer unas reglas del juego comunes, que incluyan procedimientos e interlocutores adecuados.
Menor tolerancia al riesgo	Mayor tolerancia al riesgo	Identificar los objetivos y las métricas de "éxito" de cada una de las partes y generar un documento conjunto que aúne los intereses de ambas partes y sirva de guía y recordatorio.
Buscan resultados a medio plazo	Buscan resultados a corto plazo	
Quieren soluciones escalables	Quieren probar sus ideas	

Recursos financieros y acceso al mercado	Escasez de recursos de todo tipo y necesidad de acceso al mercado	Determinar las aportaciones de cada una de las partes y los beneficios que generan.
Quieren asegurar que el proyecto les produzca los beneficios perseguidos	No quieren perder el control de su proyecto	Fijar reglas para la toma de decisiones en los distintos ámbitos afectados por la relación, incluyendo todas las cuestiones de propiedad intelectual y derechos que se deriven de esta.

Tabla 6. Algunas cuestiones a tener en cuenta en la colaboración entre empresas y startups

Superar todas estas dificultades requiere de grandes dosis de **comunicación** entre las partes y sobre todo de **expectativas claras, bien definidas y conocidas** por todos y de la creación de las **estructuras y procesos** de colaboración.

Otra de las colaboraciones que cuenta con peculiaridades propias es la de **empresas y emprendedores con la Administración Pública**, mediante diversos mecanismos y, en especial, a través de la Compra Pública Innovadora. Aunque son muchos los desafíos que se plantean para el organismo pertinente, muchos de ellos están vinculados con la normativa a tener en cuenta y con los rígidos procesos en los que se desarrolla. Sin embargo, puesto que estos no dependen de aquellos que están inmersos en la colaboración, destacaremos dos que deben ser considerados de forma especial: la **hibridación desde el input**, puesto que en muchas ocasiones es ahí donde puede producirse la aportación de valor, y la **confianza entre las partes**, que debe ser cuidada de forma general por la Administración Pública para alcanzar los objetivos.

Finalmente, queremos destacar otro tipo de colaboración: la **colaboración entre emprendedores**. En este tipo de situaciones, habitualmente, la colaboración busca la **reducción de costes o el aumento del impacto de las iniciativas, gracias a la suma de recursos y capacidades**. En esos casos, lo más relevante es determinar claramente cuál es el objetivo y alcance de la colaboración, así como los recursos y capacidades aportados por cada uno. En muchos supuestos será necesaria la **aparición de un tercero, facilitador, coordinador, e incluso director**, que “gestione” dichos recursos y capacidades para alcanzar los objetivos establecidos o la opción por un sistema más democrático u holocrático.

En este tipo de colaboración, pueden cobrar especial relevancia la **complementariedad**, el apoyo en la **toma de decisiones** e, incluso, **combatir la soledad**, un auténtico enemigo del emprendedor.

Sin embargo, **sería interesante explorar otros caminos como el de la diferenciación o la generación de negocios realmente innovadores** teniendo en cuenta los objetivos planteados en este documento frente a los habitualmente planteados por las empresas de menor tamaño, reflejado en el gráfico 1. La forma de trabajar la **colaboración**, en este último caso, sería totalmente diferente puesto que estaría **no solo centrada en los outputs, sino también en los inputs y el proceso**, por lo que requerirá de **elementos más parecidos, en algunos aspectos, a los de la colaboración de startups y empresas.**

Cómo colaborar

En los últimos tiempos, parece que **todo el mundo habla de colaboración** en el entorno profesional. **Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen sacar partido** de todas las colaboraciones (algunas fuentes, como Sochan (2018) indican que más del 60% terminan en fracaso) o no son capaces de aprovecharlas al máximo.

Son muchos los **factores**, y de muy diversa índole, que contribuyen a esta situación. Así, por ejemplo:

- Vivimos en una **sociedad donde el individualismo crece** a pasos agigantados. Los psicólogos estiman que el nivel de narcisismo en la sociedad ha aumentado un 30% y son muchos los estudios que ponen de manifiesto que el nivel de individualismo crece en todos los países (p.e. Santos, Varnum & Grossmann, 2017).
- Fenómenos como **el teletrabajo y la deslocalización** han hecho a las **empresas** más productivas (Blom, 2024), pero **menos colaborativas e innovadoras**. De hecho, estudios como el realizado por la revista Nature (Lin, Frey & Wu, 2023) muestran que cuanto más lejos están los miembros de un equipo, menos posibilidades tienen de producir trabajos innovadores.
- **Nos han enseñado a trabajar en grupo, pero no en equipo**. En un grupo de trabajo los miembros son independientes entre sí y tienen responsabilidades individuales. Es decir, se dividen las tareas, ganándose en eficiencia. En un equipo, la responsabilidad es compartida y

se trabaja en estrecha colaboración para resolver los problemas. Por tanto se generan sinergias que no solo pueden llevar a la productividad, sino también a la innovación.

Por tanto, a la hora de establecer la colaboración, hay que tener en cuenta estas limitaciones para evitarlas o, al menos, reducir su impacto. Por ello:

- **Para que el individualismo no boicotee** los objetivos de la colaboración debe trabajarse en una doble línea: de un lado, **estableciendo beneficios claros y medibles (incluyendo los de rentabilidad) para todos los participantes** en la colaboración; de otro, **incluyendo elementos que contribuyan a dotar de identidad y autenticidad a dicha colaboración más allá de la del tema** o paraguas sobre la que se constituya. Estos elementos pueden ser culturales, de identidad, de valores, o de otro tipo, e irán más allá del para qué y el cómo, trabajando un por qué o razón de ser común, compartida y reconocida por las partes.
- Para que **la deslocalización o la digitalización no reduzca la colaboración**, es imprescindible **dotar de cierto carácter físico o, al menos, personal, a algunas de las iniciativas o actividades de dicha colaboración**. Lo más recomendable es tener momentos presenciales en torno a dicha colaboración pero, si esto no se produce, deben incorporarse dinámicas o metodologías, que permitan traspasar la pantalla y/o las fronteras que separan a los colaboradores, teniendo en cuenta sus características e idiosincrasia.

Para que realmente se produzca una “colaboración” es necesario que alguien se ocupe de esos elementos de más que no hacen referencia, exclusivamente, al objeto de la colaboración. Por ello, programas como Sommos Conecta y otros pueden resultar muy útiles para incorporar ese plus que permite el paso de lo conectivo a lo colectivo en contextos de colaboración puntual.

Sin embargo, aquellas empresas que quieran establecer colaboraciones constantes, siguiendo un modelo de “empresa extendida” para conseguir los objetivos anteriormente planteados, deberán tenerlo en cuenta e incorporar responsables para su consecución.

- Para que **la colaboración dé como resultado algo más allá que la suma de las partes** (dado que, como se ha señalado, es la mezcla de éstas) **deben incluirse metodologías y mecanismos de trabajo específicos**.

Fuentes de consulta

Bloom, N. (2024). El teletrabajo impulsa la productividad. *Finanzas & Desarrollo*. Fondo Monetario Internacional. Disponible en:
<https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2024/09/working-from-home-is-powering-productivity-bloom>

Broto, O. (2021). La industrialización de los servicios, una necesidad para las empresas españolas. El ejemplo del sector turístico. *Economía industrial*, (422), 91-102.

Broto, O. & Pastor, J. (2021). Economía Creativa para el desarrollo sostenible. Centro de Innovación de la Economía Creativa. Disponible en
http://fad.cat/editor/wp-content/uploads/2021/06/INFORME-ECONOMIA-CREATIVA-PARA-EL-DESARROLLO-SOSTENIBLE-01_CIEC_DEF.pdf

Cámara de Comercio de España. (2022). *Encuesta sobre cooperación empresarial*. Observatorio de Competitividad empresarial. Disponible en:
https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/observatorio_competitividad_cooperacion_empresarial_-_n7-2022.pdf

Libarikian, A., Rowshankish, K., Berger-de León, M. & Kamalnath, V. (2023). From raw data to real profits: A primer for building a thriving data business. McKinsey Digital. Disponible en:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/from-raw-data-to-real-profit-s-a-primer-for-building-a-thriving-data-business>

Lin, Y., Frey, C. B., & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Nature*, 623 (7989), 987-991.

Oxman, N. (2016). Age of entanglement. *Journal of Design and Science*. Disponible en:
https://jods.mitpress.mit.edu/pub/ageofentanglement/release/1?trk=public_post_comment-text

Santos, H. C., Varnum, M. E., & Grossmann, I. (2017). Global increases in individualism. *Psychological science*, 28(9), 1228-1239

Sochan, M. (2018). *The art of strategic partnering: Dancing with elephants*. NAK Publishing