



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@fces.luz.edu.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Arredondo Trapero, Florina Guadalupe; De la Garza García, Jorge; Villa Castaño, Lida
Esperanza

Colaboración organizacional desde la perspectiva del empleado: caso de las
maquiladoras del noreste de México

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 20, núm. 72, octubre-diciembre, 2015, pp. 698-716

Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29044047008>

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

redalyc.org

Sistema de Información Científica

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

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

Colaboración organizacional desde la perspectiva del empleado: caso de las maquiladoras del noreste de México

Arredondo Trapero, Florina Guadalupe¹
De la Garza García, Jorge²
Villa Castaño, Lida Esperanza³

Resumen

La colaboración fomenta la confianza, ayuda a que la organización innove y logre generar ventajas competitivas. En este sentido, el presente artículo analiza cómo se manifiesta la colaboración entre colegas y con la organización en la vida empresarial en un colectivo de maquiladoras del noreste de México. Particularmente, se estudia si hay diferencia en la forma de ser asumida, teniendo como referente las variables de género, edad y antigüedad en la empresa. Se realizaron pruebas T para comprobar si hay diferencias significativas entre estos grupos de empleados, concluyendo que la mujer madura presenta dificultades para la colaboración, en cuanto a la demanda de tiempo que ello implica. Adicionalmente, se concluye que al incrementar la antigüedad de un empleado las diferencias que inicialmente se presentan al inicio de la vida laboral se reducen, mostrando el efecto que tiene la cultura organizacional colaborativa, sin importar sustancialmente aspectos de género o edad.

Palabras clave: colaboración; cultura organizacional; género; edad; antigüedad.

Recibido: 12-07-14 Aceptado: 20-07-15

¹ Doctora en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, España. Maestría en Administración del Tecnológico de Monterrey, México. Licenciada en Sistemas de Computación Administrativa del Tecnológico de Monterrey, México. Profesora Titular del Departamento de Filosofía y Ética del Tecnológico de Monterrey, México, y miembro de la Escuela Nacional de Investigación y Posgrado en Humanidades y Ciencias Sociales del Tecnológico de Monterrey. Correo electrónico: farredon@itesm.mx

² Maestro en Administración del Tecnológico de Monterrey, México. Ingeniero Químico Administrador del Tecnológico de Monterrey, México. Profesor Asociado del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales del Tecnológico de Monterrey, México. Miembro del grupo de Investigación Cátedra de Comportamiento y Liderazgo Organizacional del Tecnológico de Monterrey. Correo electrónico: jdelagar@itesm.mx

³ Doctora y Magister en Filosofía de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Economista de la Universidad de Manizales, Colombia. Licenciada en Filosofía y Letras de la Universidad de Caldas, Manizales. Profesora Asociada Departamento de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana y miembro del grupo de Investigación GEDEO. Correo electrónico: villa.null@javeriana.edu.co

Organizational collaboration from the employee perspective: the 'maquila industry' in northeastern Mexico

Abstract

The collaboration builds confidence, helps the organization to innovate and able to generate competitive advantages. In this sense, this article discusses how collaboration among colleagues and the organization in business life in 'maquila industry' in northeastern Mexico is evidenced. In particular, it examines whether there is a difference in the way of it is being taken, regarding the variables gender, age and job tenure. T tests were performed to check for significant differences between these groups of employees. It is concluded that the mature woman has difficulties in collaboration considering the demand of time involved. In addition, by increasing the age of the employee, the differences initially present at the start of working life are reduced. It evidences the effect of collaborative organizational culture without substantially regardless of gender or age issues.

Keywords: collaboration; organizational culture; gender; age; job tenure

1. Introducción

La importancia de estudiar la colaboración en la organización encuentra explicación en diferentes autores. En primer lugar, se argumenta que la colaboración en el entorno organizacional ha cobrado especial relevancia debido a cambios importantes del entorno. En este sentido, para Cross, Martín, y Weiss (2006) la reducción de costos de comunicación, el incremento en la globalización y la creciente especialización del trabajo basado en el conocimiento han hecho que la colaboración dentro y entre las organizaciones sea cada vez más importante. Considerando que las interacciones "tácitas" están reemplazando a las actividades rutinarias y que la complejidad de las corporaciones se ha ido incrementando, la necesidad de gestionar la colaboración entre quienes laboran en una organización y entre las propias organizaciones se ha vuelto cada vez más prioritario.

De otro lado, Sandow y Allen (2005) justifican también la relevancia de la colaboración. Estos autores revelan que así como en la era industrial el valor era generado mediante la administración de recursos, en la era del conocimiento el valor es generado mediante redes de colaboración. De manera que, el entendimiento de los principios sociales que gobiernan las redes colaborativas y el capital social e intelectual que generan, demanda nuevas habilidades para la gerencia. Tanto la acción colaborativa, como el aprendizaje a través de la reflexión colectiva, será una fuente de entendimiento de nuevas prácticas que mejoren la creación de valores en todos los agentes con quienes se vincula.

Macdonald y Piekkari (2005), afirman que la colaboración es relevante en dos vías: para la estrategia corporativa y para la política de gobierno, ya que esta se asume con el propósito de facilitar la adquisición de información de otras organizaciones y acelerar la innovación requerida para generar

ventaja competitiva. En este sentido, se puede afirmar que la colaboración entre el colectivo de empleados y, entre ellos y los gerentes, se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva para las empresas que están inmersas en un mercado competitivo. Por lo tanto, se hace evidente, como afirma Varela y Maturana (1992), que una organización basada en el conocimiento conoce cómo conoce y se apoya en la colaboración de especialistas cuya cartera de competencias lleva a la empresa a ser más competitiva en la industria (Boh, Ren, Kiesler y Bussjaeger, 2007).

Se entiende entonces, que la colaboración como aliada de la competitividad, ayuda a la sostenibilidad de la empresa, en razón a que se incluyen los stakeholders no como generadores de gastos, sino como actores integrados a la estrategia organizacional (Collier et al, 2014). En este sentido, se encuentra una simetría con Parl (2014) quien afirma que la colaboración y la cooperación constituyen el núcleo de la teoría de los stakeholders (Freeman, 1984). Esto implica que cada grupo de interés⁴ integrado a la organización genera relaciones de confianza y produce en el mediano y largo plazo valor compartido. De allí que, la colaboración vista desde la integración de los stakeholders en las preocupaciones de la organización, genera, por un lado, una fuerte capacidad de colaboración entre empleados, y de otro, construcción de comunidad (Ribeiro-Soriano et al, 2010).

En tal sentido, la presente investigación, se traza como objetivo el análisis del sentido de colaboración entre

colegas, y de éstos con la organización, particularmente si hay diferencia en la forma de ser asumida en un grupo de empleados de maquiladoras. Se consideran variables de género, edad y antigüedad en la empresa. Se parte del planteamiento de que el género suele ser una variable que influye en el sentido de colaboración.

De acuerdo a la teoría feminista (Gilligan, 1982), la mujer tiende a pensar más en redes y menos en criterios individuales que el hombre. La edad se espera que también afecte en el sentido de colaboración. Se parte del supuesto de que a medida que la persona es más madura, piensa menos en sí misma y más en su grupo de referencia, como vendría siendo sus compañeros de trabajo. Lo anterior está postulado en la teoría de desarrollo moral de Lawrence Kohlberg (1981). Finalmente, la variable antigüedad se espera que sea una variable vinculada a la colaboración, ya que se considera que una persona con mayor antigüedad se sentirá más identificada con la organización y por consecuencia tendría mayor disposición a colaborar.

Se decide llevar a cabo el estudio en el gremio de las maquiladoras por tener una importante presencia empresarial en la zona noreste de México; esto garantizaría una representación muestral, manifestada en los diversos enfoques industriales que poseen las empresas que forman el gremio. La idea consiste en aportar conocimiento que pueda ser útil a las empresas para desplegar estrategias y promover un mayor sentido de colaboración y de

⁴ Grupo de interés o stakeholder, de acuerdo a Freeman (1984), es todo aquel con el que se vincula la empresa de forma directa e indirecta y que se ven afectados por sus decisiones

esta forma favorecer la competitividad organizacional.

Si bien el gremio de maquiladoras se vio afectado por problemas de inseguridad en el país, este factor fue un detonante para aliar, en mayor medida, la unión entre empresas y, entre los empleados de las mismas empresas.

Desde el punto de vista metodológico, el diseño de la investigación es no experimental transeccional, pues se careció del control de cualquier variable y el cuestionario se aplicó por única vez en el período de enero-mayo del 2011. El estudio se realizó en un colectivo de 12 empresas maquiladoras situadas en el norte de México. Previo a la aplicación de las encuestas, se estableció un compromiso hacia las empresas participantes que implicó generar un reporte con estadísticas descriptivas que fueron compartidas a cada empresa. Para proceder con la investigación, se contó con una población total de 7,878 empleados que laboran en las empresas manufactureras.

El directorio a partir del cual se realizó la selección fue de la base de datos que conforma el listado de Maquiladoras Exportadoras del Estado de Nuevo León, México. Del directorio se contactó a las 12 empresas participantes en el estudio. A través de un listado conteniendo los nombres de estas personas y mediante un muestreo aleatorio sistemático se procedió a la realización del trabajo primario. Se obtuvieron 432 entrevistas, lo que conlleva a que en las estimaciones que se realicen en el presente estudio, se

maneje una confiabilidad del 95% con una precisión de cerca del 4.6%. El desarrollo de la investigación se basa en la metodología del estudio empírico y, a partir de pruebas T, pretende comprobar si hay diferencias significativas entre los sub-grupos de empleados⁵.

2. La colaboración en la organización: revisión teórica

Para Bashyakar y Menon (2010) colaboración significa trabajar juntos para desarrollar las fortalezas necesarias para la consecución de objetivos comunes. De allí que, la colaboración es una propuesta basada en la formación de equipos y no basada en una perspectiva individualista. En ese mismo sentido, para Macdonald y Piekari (2005), la colaboración organizacional implica vincular las actividades de una organización con las de otros. De modo que, los individuos en lugar de resolver problemas comparten sus preocupaciones con los demás, preparan estrategias, diseñan planes de acción y los implementan colectivamente.

Sandow y Allen (2005) defienden que la colaboración organizacional funciona como nuevo paradigma que entiende a la organización como sistema vivo e inteligente (Boh, 2014). La acción inteligente es creada dentro de un sistema social en donde todos los miembros de la red aceptan a cada uno como un participante legítimo. La colaboración implica un sistema dinámico que supera las formas tradicionales de un organigrama para dar perfil a sistemas sociales colaborativos.

⁵ Se decidió usar este tipo de pruebas, por ser útiles cuando se trata de determinar si hay o no diferencias entre dos medias muestrales.

La forma rígida de ver a la organización impide la innovación y creación de valor. Solo en un sistema informal de redes se puede integrar a los diversos stakeholders de una organización. En un entorno colaborativo, todos aquellos que forman parte de la red de forma legítima, gracias a la confianza y la apertura, se orientan hacia un propósito común. En ese sentido, Sandow, y Allen (2005) defienden que las estructuras organizacionales actualmente se están transformando debido a los nuevos sistemas de colaboración.

En relación a los estudios sobre colaboración, escasamente se ha estudiado el tema como tal en el contexto latinoamericano. La colaboración suele aparecer implícita dentro de otros temas. Por ejemplo, cuando se estudia el tema de las alianzas estratégicas en empresas integradores (Camargo, 2011) o cuando se trata de capitalizar el talento humano y la innovación en el caso de los clúster industriales (Becerra y Alvarez, 2011).

La mayoría de las investigaciones reportadas como el tema de colaboración como punto central se refieren a países anglosajones. Por ejemplo, Cross, Martín, y Weiss (2006) establecen que, aunque la colaboración está en el centro de los procesos de negocios modernos, la mayoría de las empresas aun no saben cómo manejarla para lograr una mayor productividad. Macdonald y Piekari (2005) concluyen que la colaboración no genera un rápido flujo de información, pero sí una mayor libertad en la decisión. Adicionalmente, los resultados de las investigaciones gestionadas por Gordon-Brown, (2008) muestran que la creación de espacios de colaboración no necesariamente resulta en una mayor colaboración.

A partir de estas evidencias se puede apreciar como es que las estructuras organizacionales basadas en la verticalidad del poder, está siendo superadas por organizaciones más flexibles, innovadoras y creativas que demandan en su gestión la colaboración entre y fuera de la organización.

2.1. Beneficios de la colaboración en la organización

Diversas investigaciones han indagado acerca de la colaboración. Por ejemplo, Nyberg y Sewell (2014) identifican que cuando existe la capacidad de asociarse libremente se da la posibilidad de constituir organizaciones colectivas en donde la colaboración es parte de su forma de ser. Do Paco y Nave (2013) encuentran que el ayudar a los demás incrementa los niveles de satisfacción y la motivación. Adicionalmente, se han aportado modelos de colaboración en la organización que aportan beneficios a la empresa o institución con el entorno. Con este enfoque, Manring y Brailsford (2001), proponen un modelo de colaboración para entornos hospitalarios que permita generar mayor satisfacción en los trabajadores del sector. Otras investigaciones señalan que la colaboración organizacional tiene que ver con el aprovechamiento de la inteligencia colectiva. De allí que, Toca (2014) señale que las organizaciones generan una inteligencia colectiva gracias a la colaboración y la competencia de varios individuos y del consenso en los procesos decisorios.

Por su parte, Sawa y Swift (2013) identifican, entre otras variables, que para desarrollar una ventaja competitiva se debe tomar en cuenta el sentido de

colaboración entre quienes trabajan en una organización, en lugar de basarse en incentivos. Otros beneficios de la interacción colaborativa son los señalados por Tjosvold y Tsao (1989) quienes aseguran que en una atmósfera de colaboración se refuerza la moral, el compromiso con la organización y la productividad. Con este mismo enfoque, Sandow y Allen (2005) establecen que las redes sociales de colaboración no solo generan creación de valor, sino que también son una fuente de aceleramiento, pues lo que antes hacía un individuo superando obstáculos en solitario, hoy se construye de manera colectiva. Finalmente, la colaboración ofrece la posibilidad de integrar los objetivos de los grupos de interés de la empresa. Un ejemplo de ello se encuentra cuando las decisiones ágidas de una organización se toman en conjunto con los stakeholders (Fernandez et al, 2003).

En suma, la colaboración aporta múltiples beneficios organizacionales y personales. Gracias a la colaboración se logran los siguientes beneficios: a) los procesos están menos obstaculizados, lo que influye en mejores condiciones para hacer realidad los intereses de la organización, b) quienes colaboran y ayudan a otros se sienten más satisfechos y comprometidos con su trabajo, y c) se logran integrar a los distintos grupos de interés.

2.2. Requerimientos para un entorno colaborativo

Sawa y Swift (2013) identifican que para lograr un entorno colaborativo es necesario generar un ambiente propicio que se caracteriza por la reducción del control centralizado elevando de esta manera la autonomía,

de tal forma que solo algunas decisiones se tomen desde el nivel directivo.

De allí que Sawa y Swift (2013) aseveren que un entorno de colaboración requiere de libertad, inclusión y responsabilidad compartida. Adicionalmente, en relación al empoderamiento, Twiname (2008) muestra que las conductas de colaboración modeladas a través de la investigación-acción, generan respeto hacia los compromisos plurales asumidos.

Sin lugar a dudas, otro elemento requerido para abrir espacios de colaboración en la organización es la comunicación; pues, un sistema abierto de diálogo la favorece (Sawa y Swift, 2013). Lo anterior debido a que se desplazan las preocupaciones individuales y en su lugar se comparten intereses. De modo que, un alto nivel de colaboración es directamente proporcional a un alto desempeño.

La colaboración precisa de una comunicación que cuente con un espacio mental abierto (Parl, 2014). Los participantes se comunican en un espacio que dé forma a la comunidad del diálogo en donde lo importante son los argumentos que llevan a la consecución de objetivos comunes (Habermas, 2008). La cultura organizacional fundada en la ayuda mutua transmite la idea de que todos están unidos y conduce a los empleados a ir más allá de lo establecido. Así, un empleado que apoya al grupo para resolver problemas y alcanzar los retos organizacionales será más fácil que establezca vínculos.

De acuerdo con Sandow y Allen (2005) la colaboración inicia con la escucha. En la escucha se trata de aprender unos de otros y de compartir conocimiento. En la medida en que se busque colaborar más, se tendrá que

escuchar mejor, y así se genera una inquietud por aprender a medida que se explora la sabiduría del grupo. Se afirma, entonces, que gracias a la actitud de colaboración se comparte conocimiento, el cual puede ser transmitido cuando hay disposición para escuchar. Esta disposición implica: i) disponer de tiempo para escuchar, ii) no interrumpir y, iii) reconocer en quien habla un interlocutor válido (Habermas, 2008). En consecuencia, la escucha como elemento fundamental para fortalecer el encuentro con los empleados propicia un sistema social donde los códigos del lenguaje no son convenciones normativas sino convicciones colectivas.

Sandow y Allen (2005) también identifican que el conector social de las redes de colaboración es la confianza; entendida como la actitud emocional que se incrementa cuando los miembros de una organización aportan ideas y reciben sugerencias para mejorar procesos y vínculos que configuran el tejido social.

De acuerdo a Macdonald y Piekari (2005), un hallazgo común de las investigaciones recientes es que el éxito de la colaboración entre organizaciones depende de la relación de los empleados y las organizaciones que colaboran. Estas relaciones dependen de la confianza entre ellos. Finalmente, es importante señalar que la relación entre la colaboración y el uso de las tecnologías de información cumple un lugar importante. Pazos, Chung, Micari (2013) encontraron que la adopción de tecnologías de mensajería instantánea favorece la comunicación organizacional. Y en este proceso de integración a la vida organizacional, las tecnologías han sido útiles para la realización de proyectos y tareas múltiples que demandan la colaboración entre los gerentes.

En síntesis, construir un entorno colaborativo en las organizaciones constituye una apuesta por el cambio. La colaboración implica por un aparte consolidar una mejor cultura organización y de otro lado, aportar a la generación de rendimientos. No obstante, para esto se requiere de la integración de varios factores, como por ejemplo: autonomía del empleado, reducción de controles, favorecer los espacios de diálogo, e incentivar las capacidades de escucha y comunicación, así como el uso de medios tecnológicos para apoyar la colaboración entre colegas.

2.3. Obstáculos para la colaboración en el contexto organizacional

Tjosvold y Tsao (1989) basados en la teoría de la cooperación y la competencia proponen un modelo de interdependencia. Argumenta que la desconfianza, las tareas individuales y una mentalidad de ganar/perder recompensas inducen a la competencia, lo cual no favorece la sinergia. Bajo esta perspectiva, la consecución de objetivos de uno, hace más difícil que otros alcancen sus metas. Diversas investigaciones (Organ, 1988; Podsakoff et al, 2000; Topa, et al, 2008; Arredondo-Trapero, et al., 2011) indican que las personas que colaboran, a diferencia de las que compiten, están dispuestos a compartir recursos, dar apoyo mutuo y gestionar conflictos por lo que ejercen un comportamiento ciudadano en la propia organización.

Aram, Morgan y Esbeck (1971) defienden que, aunque la colaboración promueve el bienestar en la organización, también implica reducir los procesos de coerción, sin tener la certeza de que

haya un efecto positivo en el desempeño de la organización. Adicionalmente, está presente el riesgo de generar consecuencias no intencionadas, como la sobrecarga que genera en el personal las medidas de colaboración. Las herramientas gerenciales no visualizan los efectos negativos de la excesiva colaboración, por lo que los análisis deben enfocarse en ellos, en lugar de centrarse en los efectos positivos (Cross y Gray, 2013).

En resumen, aunque hay beneficios para incentivar la colaboración en una organización, es necesario también librar obstáculos. Uno de los que más afectan al sentido de colaboración es el sistema de recompensa basado en el desempeño individual. Además de lo anterior, también implica superar los mecanismos de coerción para el logro de los objetivos, pues no favorecen el espíritu de colaboración.

3. Contexto de las maquiladoras en México

La industria maquiladora sin duda alguna es una modalidad que forma parte de la internacionalización de la producción y de la división internacional del trabajo; se trata de un nuevo esquema de complementariedad en la producción industrial. En el surgimiento de estos procesos se parte de la sobreoferta de trabajo en los países receptores, la fragmentación del proceso productivo y la reducción de costos de transporte y comunicación (Duana Ávila, 2010).

De acuerdo a Gil y Solís (2012), en la importante presencia de las maquiladoras en México ha influido en la disminución de barreras de entrada para fomentar la Inversión Extranjera Directa (IED). Y uno de los beneficios indirectos

ha sido el desarrollo tecnológico, por la movilidad del personal previamente capacitado.

Pero no todo ha sido positivo en la región en cuanto al tema de las maquiladoras. Flores-Morales (2008) hace una crítica y desvela el mito de la incorporación de las mujeres a la vida laboral y el logro de su independencia. Su crítica la centra en la industria maquiladora, ya que las mujeres luchan por mantener su dignidad ante procesos de explotación que se caracterizan por la violencia, el abuso y el trabajo forzado.

Adicionalmente, el fenómeno de las maquiladoras forma parte del proceso de re-territorialización productiva que ha generado un desplazamiento de la fuerza de trabajo migratoria hacia la zona maquiladora del norte del país (Hjorth Boisen, 2009), lo que ha provocado, de forma colateral, un rompimiento del tejido social y familiar y, en algunos casos, descomposición social. En esta misma línea para Ravelo Blancas y Sánchez Díaz (2006) uno de los graves problemas que aquejan a las maquiladoras es la violencia que afecta a sus trabajadoras, que forman parte de un contexto social deteriorado, al que se vinculan, de forma indirecta, numerosos casos de feminicidios, como es el caso de Ciudad Juárez.

Aunque el gremio de las maquiladoras ha sufrido los embates de la violencia en la zona norte de México, como respuesta a ello también se han generado proyectos de responsabilidad social en donde la empresa maquiladora y el empleado han dedicado tiempo y recursos de forma solidaria en la labor comunitaria (INDEX Nuevo León, 2015).

En relación a las variables que contempla el estudio: edad, género y antigüedad, Lucia-Casademunt, Ariza-Montes, Morales-Gutiérrez, Becerra-

Alonso (2013) refieren que no hay un consenso en los estudios empíricos previos que precisen la relevancia de las características de la persona en la implicación laboral. Más allá de la falta de consenso, Gan et al. (2011) excluyen las variables demográficas en su propuesta, pues no la consideran determinantes en la implicación laboral de empleados.

Por el contrario, Carmeli (2005) encuentra que las variables demográficas tienen una gran capacidad de predicción de la implicación laboral. Para fines de la investigación se decidió aplicar las pruebas estadísticas considerando las variables demográficas: edad y género y de situación laboral: antigüedad en la empresa. Aunque quizá existan otros factores que intervengan en el sentido de colaboración del individuo, el alcance de esta investigación aportará pautas para continuar con estudios futuros.

4. Análisis de la colaboración en el gremio de maquiladoras en función de las variables género, edad y antigüedad

A partir del marco teórico, surgen algunos cuestionamientos que pueden proporcionar información útil al ámbito académico y al ámbito empresarial para estudiar este concepto: ¿es el sentido de colaboración igual entre hombres y mujeres? ¿su edad o antigüedad influye? ¿hay diferencia si la colaboración se trata de los colegas o de la organización?. A partir de lo anterior, se establece el objetivo central de este artículo: analizar cómo se manifiesta la colaboración entre colegas y con la organización en la vida organizacional en un colectivo de empresas maquiladoras del noreste de México, a partir de las variables

de género, edad y antigüedad en la empresa.

Basados el objetivo descrito, se plantean las siguientes hipótesis de contraste empírico, relativas a la *colaboración con los colegas en función del género y la edad*:

H1a: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que el hombre joven, considerando que ambos tienen poca antigüedad.

H2a: La mujer madura tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que el hombre maduro, considerando que ambos tienen poca antigüedad

H3a: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que el hombre joven, considerando que ambos tienen mayor antigüedad

H4a: La mujer madura tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que el hombre maduro, considerando que ambos tienen mayor antigüedad

H5a: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que la mujer madura, considerando que ambas tienen poca antigüedad.

H6a: El hombre maduro tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que el hombre joven, considerando que ambos tienen poca antigüedad.

H7a: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que la mujer madura, considerando que ambas tienen mayor antigüedad.

H8a: El hombre maduro tiene un mayor sentido de colaboración con los colegas que el hombre joven, considerando que ambos tienen mayor antigüedad

En lo que respecta a la *colaboración con la organización en*

función del género y la edad, se definen las siguientes hipótesis:

H1b: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que el hombre joven, considerando que ambos tienen poca antigüedad.

H2b: La mujer madura tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que el hombre maduro, considerando que ambos tienen poca antigüedad

H3b: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que el hombre joven, considerando que ambos tienen mayor antigüedad

H4b: La mujer madura tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que el hombre maduro, considerando que ambos tienen mayor antigüedad

H5b: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que la mujer madura, considerando que ambas tienen poca antigüedad.

H6b: El hombre maduro tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que el hombre joven, considerando que ambos tienen poca antigüedad.

H7b: La mujer joven tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que la mujer madura, considerando que ambas tienen mayor antigüedad.

H8b: El hombre maduro tiene un mayor sentido de colaboración con la organización que el hombre joven, considerando que ambos tienen mayor antigüedad

En las siguientes tablas de frecuencias se muestra la distribución por género (tabla 1), por edad (tabla 2) y por antigüedad (tabla 3). No se solicitaron los datos específicos de edad y antigüedad

en el puesto, solo se señalaron los bloques pertenecientes a ellos, para cuidar el anonimato y garantizar la objetividad de las respuestas.

Para efectos del estudio, la variable edad de los individuos se dividió en dos subgrupos: los menores de 30 años y los mayores de 30 años. Se asume que un individuo que ya cuenta con una edad superior a los 30 años se encuentra con una madurez superior, que otro cuya edad oscile entre los 18 y los 29 años. La variable género se tomó tal cual, y la variable antigüedad se dividió en dos subgrupos menor a tres años y superior a tres años. Se asume que un individuo con una antigüedad en la empresa superior a los 3 años, tiene una mayor vinculación con el puesto y con la organización y tendrá una mayor disposición a colaborar.

Tabla 1
Frecuencia por género

Género	Frecuencia
Femenino	118
Masculino	290
Sin respuesta	24
Total	432

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Frecuencia por edad

Edad	Frecuencia
Menor de 30 años	144
Entre 30 y 39 años	163
Entre 40 y 49 años	81
50 años y más	28
Sin respuesta	16
Total	432

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Frecuencia por antigüedad

Antigüedad	Frecuencia
Menor de 3 años	165
Entre 3 y 9 años	208
Entre 10 y 19 años	32
20 años y más	4
Sin respuesta	23
Total	432

Fuente: Elaboración propia

El instrumento para medir la colaboración fue diseñado y validado por Arredondo-Trapero, Rosas-Ferrer y Villa-Castaño (2011). Las variables con las que se midió la colaboración entre colegas y con la organización pueden visualizarse en las tablas resultantes de este estudio. La escala utilizada fue del 1 al 5, de tal forma que a mayor respuesta, hay una mayor colaboración. A continuación se presentan un análisis de los resultados obtenidos de las pruebas de hipótesis de colaboración con colegas y con la organización en función del género y edad segmentados por antigüedad en la organización. Para ello se realizaron pruebas de diferencias de medias (sig. ≤ 0.10) para determinar si las variables causales como el género y la edad, segmentados por antigüedad del empleado tienen una incidencia en el

sentido de colaboración entre colegas y en la organización.

4.1. Colaboración con colegas en función del género

No hay diferencias significativas en la colaboración en colegas jóvenes con poca antigüedad en función del género, por esta razón no se incluye en la tabla 4. Es decir tanto hombres como mujeres jóvenes colaboran de igual manera. Sin embargo, cuando se trata de personas maduras, que recién se han integrado a la organización, hay un mayor sentido de colaboración con los colegas por parte de los hombres. Lo anterior se refleja particularmente cuando se trata de ayudar a los demás, aunque se tenga cosas que hacer, así como el compartir información con los otros.

Basados en estos resultados la mujer madura, con poca antigüedad muestra menos disposición a colaborar con los colegas en estos dos aspectos. En la tabla 4 se puede apreciar cómo la mujer, que ya tiene mayor tiempo dentro de la empresa, suele superar al hombre en su sentido de colaboración tanto cuando se trata de mujeres jóvenes en lo que se refiere a evitar problemas, como cuando se trata de mujeres maduras, quienes tienden a ayudar a quienes se han ausentado, así con la disposición a escuchar a los colegas.

Tabla 4
Colaboración con colegas en función del género (H1a, H2a, H3a, H4a)

Agrupaciones	Item	Sig. ≤ 10	Femenino μ	Masculino μ
Adultos maduros con menos de 3 años de antigüedad	Puedo dejar a un lado mis tareas para ayudar a nuevos colegas en la organización	Se rechaza la hipótesis (sig.=.001)	3.13	4.04(*)
	Comparto información a mis colegas	Se rechaza la hipótesis (sig.=.088)	3.92	4.28(*)

Cont... tabla 4

Adultos jóvenes con 3 o más años de antigüedad	Evito crear problemas a mis colegas.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.071)	4.67 (*)	4.23
Adultos maduros con 3 o más años de antigüedad	Ayudo a quienes se han ausentado de su trabajo	Se rechaza la hipótesis (sig.=.000)	4.47 (*)	3.90
	Me tomo tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de mis colegas.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.057)	4.33 (*)	4.03

Fuente: Elaboración propia

4.2. Colaboración con *colegas* en función de la *edad*

Tal como se puede observar en la tabla 5, en cuanto a la colaboración con los *colegas* en función de la edad, las mujeres jóvenes recién llegadas tienden a ayudar más a quienes se han ausentado del trabajo así como dejar a un lado sus tareas para ayudar a nuevos

colegas, a diferencia de las mujeres maduras, recién llegadas que muestran menos disposición. En el caso de los varones recién llegados, los resultados son contrarios a lo anterior. Los hombres jóvenes tienen menos disposición que los maduros en cuanto a destinar tiempo para escuchar a los demás e interés por las necesidades de las otras personas.

Tabla 5
Colaboración con *colegas* en función de la edad (H5a, H6a, H7a, H8a)

Agrupaciones	Item	Sig. $\leq .10$	Adultos jóvenes μ	Adultos maduros μ
Femenino con menos de 3 años de antigüedad	Ayudo a quienes se han ausentado de su trabajo.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.064)	4.21(*)	3.72
	Puedo dejar a un lado mis tareas para ayudar a nuevos <i>colegas</i> en la organización	Se rechaza la hipótesis (sig.=.058)	3.68(*)	3.13
Masculino	Me tomo tiempo para escuchar los problemas y preocupaciones de mis <i>colegas</i> .	Se rechaza la hipótesis (sig.=.037)	4.04	4.35(*)
Con menos de 3 años de antigüedad	Muestro interés personal en las necesidades de las otras personas con las que colaboro.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.038)	3.82	4.19(*)

Fuente: Elaboración propia

4.3. Colaboración con la organización en función del género

En la tabla 6 se puede observar cómo las mujeres jóvenes de recién ingreso a la organización muestran mayor disposición de colaborar con la organización que lo hombres jóvenes en lo que se refiere a atender acciones de la organización que no le son requeridas y mantenerse al corriente de los cambios organizacionales. Resulta

interesante comparar estos hallazgos con la tabla 5, pues cuando se trata de la colaboración con la organización la mujer joven suele destacar en estos aspectos. Sin embargo en el bloque de las mujeres maduras y hombres maduros de recién ingreso, los varones suelen superar a la mujer en su sentido de colaboración con la organización en cuanto asistir al trabajo más de lo que la norma establece, así como el apego a las normas informales para mantener el orden en la organización.

Tabla 6
Colaboración con la organización en función del género
(H1b, H2b, H3b, H4b)

Agrupaciones	Item	Sig. ≤10	Femenino μ	Masculino μ
Adultos jóvenes con menos de 3 años de antigüedad	Atiendo acciones de la organización que no me son requeridas, pero que ayudan a su imagen.	Se rechaza la hipótesis (sig.=094)	3.89(*)	3.53
	Me mantengo al corriente de los cambios organizacionales de la organización	Se rechaza la hipótesis (sig.=.084)	4.18(*)	3.88
Adultos maduros con menos de 3 años de antigüedad	Asisto al trabajo más tiempo de lo que la norma establece	Se rechaza la hipótesis (sig.=.028)	3.28	3.91(*)
	Me apego a las reglas informales para mantener el orden en la organización.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.058)	3.76	4.34(*)
Adultos jóvenes con 3 o más años de antigüedad	Me apego a las reglas informales para mantener el orden en la organización	Se rechaza la hipótesis (sig.=.049)	4.47(*)	3.91
Adultos maduros con 3 o más años de antigüedad	Normalmente no utilizo demasiado tiempo en conversaciones telefónicas personales o a través de otros medios electrónicos.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.033)	4.43(*)	4.04

Fuente: Elaboración propia

4.4. Colaboración con la organización en función de la edad

En la tabla 7 el sentido de colaboración con la organización sí muestra diferencias significativas en función de la edad, en el caso de las mujeres que tienen menos de 3 años de antigüedad. La mujer joven muestra tener mayor disposición de dedicar tiempo a la empresa más allá de la jornada laboral que la mujer madura. La razón puede residir en la responsabilidad familiar que tiene la mujer madura al concluir con su trabajo, corroborando el tema de la doble jornada, mencionado en la tabla anterior. Por otra parte, es observable que en el caso de los hombres, el sentido de colaboración con la organización cambia sustancialmente. Un empleado

maduro al principio tenderá a cuidar más los recursos, se apegará a las reglas informales, hará más aportaciones constructivas en la organización, y buscará colaborar cuando la empresa se lo requiere.

Finalmente, este tipo de empleado mostrará interés y participación en la vida de la organización, a diferencia del empleado joven. Pero al contar con mayor antigüedad, las diferencias se reducen sustancialmente. En el caso de la colaboración con la organización, para aquellos que tienen mayor antigüedad, la mujer destaca en su sentido de colaboración tanto en el grupo de las jóvenes, en lo que se refiere al apego a las normas informales, como en el grupo de las mujeres maduras, al evitar desperdiciar el tiempo en conversaciones telefónicas, en relación a los hombres.

Tabla 7
Colaboración con la organización en función de la edad
(H5b, H6b, H7b, H8b)

Agrupaciones	Item	Sig. $\leq .10$	Adultos jóvenes μ	Adultos maduros μ
Femenino con menos de 3 años de antigüedad	Asisto al trabajo más tiempo de lo que la norma establece	Se rechaza la hipótesis (sig.=.033)	3.96(*)	3.28
	Conservo y protejo los bienes de la organización.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.005)	4.08	4.49(*)
Masculino con menos de 3 años de antigüedad	Me apego a las reglas informales para mantener el orden en la organización.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.073)	4.02	4.34(*)
	Hago sugerencias constructivas para mejorar la función general de la organización.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.002)	3.78	4.28(*)
	Atiendo acciones de la organización que no me son requeridas, pero que ayudan a su imagen.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.056)	3.53	3.89(*)

Cont... Tabla 7

	Me mantengo al corriente de los cambios organizacionales de la organización.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.007)	3.88	4.25(*)
	Atiendo a las juntas organizacionales que no son obligatorias, pero que son consideradas importantes.	Se rechaza la hipótesis (sig.=.046)	3.90	4.26(*)
Femenino con 3 o más años de antigüedad	Normalmente no utilizo demasiado tiempo en conversaciones telefónicas personales o a través de otros medios electrónicos	Se rechaza la hipótesis (sig.=.021)	3.73	4.43(*)
Masculino con 3 o más años de antigüedad	Normalmente no utilizo demasiado tiempo en conversaciones telefónicas personales o a través de otros medios electrónicos	Se rechaza la hipótesis (sig.=.069)	3.63	4.04(*)
	Me apegó a las reglas informales para mantener el orden en la organización	Se rechaza la hipótesis (sig.=.028)	3.91	4.26(*)

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados que derivan de la colaboración con *colegas* en función del *género*, se puede establecer que la mujer, al adquirir mayor antigüedad, tiene un comportamiento de mayor colaboración, cuestión que se sustenta en la ética del cuidado de Gilligan (1982). En este sentido, resulta interesante evidenciar que la proporción de colaboración no es igual en todas las edades, puesto que cuando se trata de hombres y mujeres jóvenes, ambos presentan un sentido de colaboración similar contradiciendo, al menos en la etapa de juventud, los postulados de la ética del cuidado.

Al tener en cuenta la edad de los colegas el estudio evidencia que a mayor antigüedad las diferencias en la colaboración no son significativas. La razón puede encontrarse en la construcción de la cultura organizacional

que influye de igual manera en el comportamiento de los empleados. De manera que, podría afirmarse que la antigüedad entre colegas, sin importar el sexo, tiene una relación directa con respecto al sentido de colaboración. Este hallazgo, sin lugar a dudas encuentra sustento en la en la teoría de desarrollo moral (Kohlberg, 1981) y, se aleja de los postulados de la ética del cuidado de Gilligan (1982).

Ahora bien, en lo que respecta a la colaboración con la organización y en función del género la presente investigación desvela hallazgos que aparentemente contradicen la ética del cuidado de Gilligan (1982). Es decir: cuando los hombres y las mujeres maduras son de ingreso reciente en la organización, encontramos que los hombres colaboran más que las mujeres.

A diferencia de las mujeres jóvenes que al ser comparadas con los hombres jóvenes, ellas los superan en el sentido de colaboración con la organización.

Se puede atribuir el comportamiento de la mujer madura, mayor de 30 años, a que su vida no se limita al ámbito laboral. Por el contrario, ella debe asumir también por mandato de género su responsabilidad con la vida familiar y, en consecuencia todo lo que ella implica. Se infiere que en ello resida que esté más limitada en la gestión de su tiempo (Arredondo-Trapero, Velázquez-Sánchez y De la Garza-García, 2013).

En cuanto a la colaboración con la *organización* en función de la *edad*, si bien el empleado maduro con poca antigüedad supera al joven, al pasar a contar con una mayor antigüedad, la diferencia entre ambos se diluye, podemos suponer que la cultura organizacional ejerce cierta influencia en ellos, quizá de forma más intensa en los jóvenes, ya que llegan a equilibrar la actitud hacia la colaboración del adulto gracias a su antigüedad en la organización.

Finalmente, aunque no se llevó a cabo un estudio acerca del nivel de competitividad de este gremio de las maquiladores, pues la investigación se centró en la auto-percepción de la colaboración de quienes trabajan en este grupo, sí es posible afirmar que la colaboración efectivamente se manifiesta como parte de su cultura organizacional.

Adicionalmente, en cuanto a su competitividad como grupo empresarial, se tiene como referencia que este gremio es el principal generador de empleos de la industria en el país. Su presencia económica en la región se ha incrementado sustancialmente, atrayendo una inversión de mil millones

de dólares en el 2014, que corresponde a una tercera parte de la inversión a nivel país (Milenio, 2014).

Aunque no es posible concluir que la colaboración sea una causa de su competitividad o viceversa, si es factible establecer que ambas variables: colaboración y competitividad están presentes en este gremio empresarial.

5. Conclusiones

A partir de los anteriores hallazgos, acerca de la colaboración con colegas y con la organización, se pueden establecer las siguientes conclusiones.

Es importante que las empresas implementen políticas empresariales para el balance trabajo familia para que la doble jornada de la mujer (familiar y laboral) no afecte su sentido de colaboración con la organización o los colegas. Como segundo punto, la edad influye positivamente en el sentido de colaboración al contar con mayor madurez moral en las decisiones, por lo que las empresas deberían considerar este factor en sus políticas laborales. Finalmente, queda demostrado que al incrementar la antigüedad del personal en la organización, se mejora sustancialmente el sentido de colaboración en ella. Una relación laboral eventual reduce la posibilidad de desarrollar un mayor sentido de colaboración. Así, una empresa que cuida y mantiene su recurso humano, incrementa la posibilidad de aprovechar el sentido de colaboración con los colegas y con la organización, generando la posibilidad de obtener ventajas competitivas, que actualmente demanda el entorno globalizado.

Una limitante de este estudio es que los resultados del sentido de

colaboración refleja a un gremio de empresas manufactureras específicas. Es necesario extender la investigación a otras empresas que tengan la intencionalidad de desarrollar el sentido de colaboración en la organización.

Referencias bibliográficas

- Aram, John. D., Morgan, Cyril. P., Esbeck y Edward. S. (1971), Relation of Collaborative Interpersonal Relationships to Individual Satisfaction and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 3, pp. 289-297.
- Arredondo-Trapero, Florina Guadalupe, Rosas-Ferrer, José Antonio, y Villa-Castaño, Lida (2011), Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. **Cuadernos de administración**, Pontificia Universidad Javeriana, Vol. 24, No. 43, pp. 221-239.
- Arredondo-Trapero, Florina Guadalupe, Velázquez-Sánchez, Luz María y De la Garza-García, Jorge (2013), Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. **Estudios Gerenciales**, Vol. 29, No. 127, Abril-Junio, pp. 161-166.
- Bashyakar, M. y Menon, M. J. (2010), Building Trust In Organization. **Global Management Review**, Vol. 4, No. 2, pp. 27-32.
- Becerra, Fred y Álvarez, Claudia. (2011). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: El clúster en prendas de vestir en Caldas-Colombia. **Estudios Gerenciales**, Vol. 27, No. 119, pp. 209-232.
- Boh, Wai Fong, Yuqing Ren, Kiesler, Sara y Bussjaeger, Robert (2007), Expertise and Collaboration in the Geographically Dispersed Organization. **Organization Science**, Vol. 18, No. 4, pp. 595-612.
- Camargo, Francisco. (2011), Factores de éxito de las alianzas estratégicas: El caso de las empresas integradoras mexicanas. **Estudios Gerenciales**, Vol. 27, No. 120, pp. 105-124.
- Carmeli, Abraham (2005). Exploring determinants of job involvement: an empirical test involvement: an empirical test. **International Journal of Manpower**, Vol 26, No. 5, pp. 457-472.
- Collier, Z.A., Bates, M.E., Wood, M.D. y Linkw, I. (2014), Stakeholder engagement in dredged material management decisions. **Science of the total environment**, Vol. 496, pp. 248 – 256.
- Cross, Rob y Gray, Peter. (2013), Where Has the Time Gone? Addressing collaboration Overload in a networked economy. **California Management Review**, Vol. 56, No.1, pp. 50-66.
- Cross, Robert, Martín, Roger, y Weiss, Leigh. (2006), Mapping the value of employee collaboration As collaboration within and among organizations becomes increasingly important, companies must improve their management of the networks where it typically occurs. **McKinsey Quarterly**, Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de http://www.mckinsey.com/insights/organization/mapping_the_value_of_employee_collaboration
- Do Paco, Arminda y Nave, Ana Cláudia (2013), Corporate volunteering, A case study centred on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. **Employee Relations**, Vol. 35, No. 5, pp. 547-559.
- Duana Avila, Danae (2010). La industria de la maquiladora como generadora de empleo en el Estado de Hidalgo. **Ciencia y Sociedad**, XXXV (2), pp. 192-215.
- Fernandez, Diana, Trujillo, Diana y Gutierrez, Roberto (2003), Indupalma. The years after the kidnapping. **Harvard Business Publishing**, Vol. 5, pp. 1-5.
- Flores Morales, María de Lourdes (2008) **No me gustaba pero es trabajo, mujer, trabajo y desechabilidad en la maquila**. España: Plaza y Valdés.

- Freeman, Robert (1984), **Strategic management: A stakeholder approach**, Boston, MA: Pitman.
- Gan, Chia Seng, Hew, Woon Xin, Kong, Yuet Tong y Tam, Yun Chin (2011) Factors affecting employees' job involvement in fast food industry. **Tesis Doctoral UTAR**. Recuperado el 14 de julio de 2015 de http://eprints.utar.edu.my/view/creators/Gan=3AChia_Seng=3A=3A.html
- Gil, José Luis y Solís, Aída. (2012). Derramas tecnológicas por la movilidad de empleados de multinacionales: estrategias de capacitación de la industria maquiladora de exportación. **Interciencia**, Vol. 37, No. 9, pp. 664-670
- Gilligan, Carol. (1982), **In a different voice: Psychological theory and women's development**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gordon-Brown. M. (2008), Proximity and collaboration: measuring workplace configuration. **Journal of Corporate Real Estate**, Vol. 10, No. 1, pp. 5-26. Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de <http://dx.doi.org/10.1108/14630010810881630>
- Habermas, Jürgen (2008), **La inclusión del otro**, Barcelona: Paidós.
- Hjorth-Boisen, Susann Vallentin (2009), La industria maquiladora y la migración interna en México. **Gaceta Laboral**, Vol. 15, No. 1, pp. 5-28
- INDEX Nuevo León (2015). Responsabilidad Social. De la mano con la Escuela. Recuperado el 28 de noviembre de 2014 de <http://www.indexnuevoleon.com/sblock/web/web.php?new=49&mnu=45>
- Johnson, David W.; Maruyama, Geoffrey; Johnson, Roger; Nelson, Deborah y Skon, Linda (1981), Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, Vol. 89, pp. 47-62.
- Kohlberg, Lawrence. (1981), **Essays on Moral Development, vol. I: The Philosophy of Moral Development**, San Francisco, CA: Harper y Row.
- Lucia-Casademunt, Ana Ma., Ariza-Montes, J. Antonio, Morales-Gutiérrez, Alfonso C., Becerra-Alonso, David. (2013), Implicación laboral y emociones en el trabajo: Estudio empírico de sus factores determinantes. **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, Vol. 18, No. 62, pp. 217-246.
- Macdonald, Stuart y Piekkari, Rebecca. (2005), Out of control: personal networks in European collaboration. **RyD Management**, Vol. 35, No. 4, pp. 441-453.
- Manring, Susan y Brailsford Amanda (2001), Collaboration toward service excellence: a union-management and empowered employee partnership. **Hospital Topics**, Vol. 79, No. 3, pp. 25-31; Publisher: Routledge.
- Maturana, Humberto (2014), **Learning Philosophy of Change**, Recuperado el 9 de septiembre de 2014 de <http://philosophychange.wordpress.com/category/maturana/>
- Milenio (2014), **Index prevé crezca la inversión y empleo en industria maquiladora**. Monterrey, México Recuperado el 28 de noviembre de 2014 de http://www.milenio.com/monterrey/Index-inversion-empleo-industria-maquiladora_0_236976338.html
- Nyberg, Daniel y Sewell, Graham (2014), Collaboration, Co-operation or Collusion? Contrasting Employee Responses to Managerial Control in Three Call Centres. **British Journal of Industrial Relations**, Vol. 52, No. 2, pp. 308-p332
- Organ, D. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington, MA: Lexington. Books.
- Parl, Ulle (2014), The role of dialogue between executives and ground-level employees mediated by MACS. **Baltic Journal of Management**, Vol. 9, No. 2, pp.189-p212.

- Pazos, Pilar; Chung, Jennifer M.; Micari, Marina (2013), Instant Messaging as a Task-Support Tool in Information Technology Organizations, **Journal of Business Communication**, Vol. 50, No.1, pp. 68-86.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management** , Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- Ravelo Blancas, Patricia y Sánchez Díaz, Sergio (2006). Resistencia individual y colectiva ante la violencia de género. La experiencia de las obreras de las maquiladoras de Ciudad Juárez. **Revista de Estudios de Género. La ventana** (24), pp. 380-404
- Ribeiro-Soriano, Domingo; Urbano, David (2010), Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 23 No. 4, pp. 349-359.
- Ruiz, Pablo y Ruiz, Carmen (2011), Factores determinantes del comportamiento ético/no ético del empleado: Una revisión de la literatura. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol. 17, No. 3, septiembre-diciembre, pp. 29-45.
- Sandow, Dennis. y Allen, Anne Murray (2005), The Nature of Social Collaboration: How Work Really Gets Done. **Reflections**, Vol. 6 No. 2/3, pp. 1-14.
- Sawa, Ben y Swift, Sonia (2013), Developing High-Performing Organizations: Keys to Recruiting, Retaining, and Developing People Who Make the Difference. **Leadership y Management in Engineering**, Vol. 13, No. 2, pp. 96-100.
- Tjosvold, Dean y Tsao, Yuan (1989), Productive organizational collaboration: The role of values and cooperation. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 10, No. 2, pp. 189-195.
- Toca, Claudia Eugenia (2014), Inteligencia colectiva: enfoque para el análisis de redes. **Estudios Gerenciales**, Vol. 30, pp. 259-266
- Topa Cantisano, G., Moriano, J., & Morales, F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. (S. I. Psicología, Ed.) **Interamerican Journal of Psychology**, Vol. 42, No. 2, pp. 363-370.
- Twinae, Linda (2008), Could Action Research Provide the Key to True Workplace Collaboration? **Journal of Workplace Rights**, Vol. 13, No. 2, pp. 147-166.
- Varela, Francisco y Maturana, Humberto (1992), **The Tree of Knowledge**, Boston, MA: Shambhala.
- Weiss, Joseph (2006), Ética en los negocios: un enfoque de administración de los **stakeholders y de casos**, México: Thomson Learning