

Pesems estratégico en complejidad para resolver problemática tradicional de empresas de economía solidaria*

*Strategic Pesems in complexity to solve traditional problematics of companies of solidary economy**

Resumen

El proyecto tiene como propósito general el fortalecimiento empresarial a las organizaciones solidarias creadas y existentes en los departamentos del Atlántico, Bolívar y Magdalena, a fin de mejorar las condiciones económica de los beneficiarios participantes y, desde luego, mejorar las condiciones de los municipios en la medida que se creen organizaciones solidarias que generen empleo y bienestar general a los participantes y a su grupo familiar. Los beneficiarios directos del proyecto se encuentran ubicados en la región Caribe colombiana en los municipios de Suan, Campo de La Cruz, Manatí, Candelaria, Santa Lucía y Repelón del departamento del Atlántico; en Córdoba, Guamo, Mompox, Santa Catalina y Turbaco del departamento de Bolívar y Aracataca, Ciénaga, Banco, Plato, Guamal, Pueblo Viejo, San Sebastián, Santa Marta y Zona Bananera en el Magdalena. La ejecución del proyecto está diseñada para un período de siete meses, en los cuales se adelantarán las actividades necesarias para lograr el objetivo general, cual es: Estimular, formalizar y fortalecer procesos de asociatividad y cooperativismo en el marco de la economía solidaria en los departamento de Atlántico, Bolívar y Magdalena en la región Caribe colombiana y desde luego los específicos, dando así respuesta a las problemáticas que presentan los beneficiarios. Las actividades a realizar son: Componente de promoción. Componente de creación. Componente de fortalecimiento. Cierre del proyecto. Y componente de base de datos y estadística.

En este artículo, en su metodología, se considera el enfoque de las organizaciones complejas para enfrentar los problemas tradicionales de las cooperativas en Colombia.

Palabras clave: Organizaciones complejas, PESEM autológicos, auto organización.

Abstract

The project's general purpose business strengthening solidarity organizations created and existing in the departamentos of Atlantico, Bolivar and Magdalena, to improve the economic conditions of the beneficiaries participants and, of course, improve the conditions of the municipalities in the as solidarity organizations that generate employment and general welfare participants and their families are created. The direct beneficiaries of the project are located in the Colombian Caribbean region in the municipalities of Suan, Campo de La Cruz, Manati, Candelaria, St. Lucia and Repelón department of the Atlantic; in Cordoba, Guamo, Mompox, Santa Catalina and Turbaco Bolivar department and Aracataca, Ciénaga, Bank, Plate, Guamal, Pueblo Viejo, San Sebastian, Santa Marta and the Magdalena Zona Bananera. Implementation of the project is designed for a period of seven months, in which the activities necessary will be advanced to achieve the overall objective, which is: To encourage, formalize and strengthen processes of partnership and cooperative within the framework of the solidarity economy in the department Atlantic, Bolivar and Magdalena in the Colombian Caribbean region and indeed specific, thus responding to the problems presented by the beneficiaries. The activities to be performed: Advocacy component. Building component. Strengthening component. Project closure. And component database and statistics. This article, in its methodology, it is considered the approach of complex organizations to address the traditional problems of cooperatives in Colombia.

Key words: complex Organizations, autological PESEM, automatic organization.

* Artículo de reflexión. Nombre de la Investigación: Proyecto: Promoción desarrollo y fortalecimiento de organizaciones solidarias en los departamentos Atlántico, Bolívar y Magdalena Inicio: Junio 2013 Fin: Diciembre 2013 Duración) Línea de investigación: Dirección y Organizaciones Entidad a la cual está adscrita: Corporación Universitaria de la Costa. Grupo de Investigación Administración Social



Carmen Sofía Rosales
Demetrio
Universidad de la Costa
crosales@cuc.edu.co

Recibido:
30 de junio de 2015
Aceptado:
22 de septiembre de 2015



Introducción

De acuerdo con la Ley 454 de 1998, la economía solidaria se define como un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas, humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (Artículo 2).

Como lo sostiene el Proyecto Educativo Social y Empresarial (P.E.S.E.M.) del Fondo de empleados del Hospital Militar (FONDEHOSMIL) (20012-2015)¹, “Colombia cuenta con más de 8.533 organizaciones solidarias, con activos por valor aproximado de \$24,0 billones y 5.3 millones de asociados. El sector no ha estado exento de fallas, atribuibles a la ineficiencia en la vigilancia estatal, en algunos casos, y a la falta de compromiso de líderes del sector, en otros. No obstante, lo cierto es que el país cuenta con una estructura importante que debe ser objeto de permanente atención y apoyo por parte del Estado”.

“Las 55 cajas de compensación existentes atienden 9.4 millones de colombianos, de los cuales 3.3 millones son afiliados directos”. Leal UJ (2010) CONFE-COOP (Confederación de Cooperativas de Colombia).

El pensamiento de Guattari & Deleuze (1996) se compagina con el sector solidario cuando invitan a adoptar una visión ecosófica del mundo; es decir, abordar los problemas del mundo desde tres registros; el de las relaciones del hombre con la naturaleza, el de las relaciones entre los hombres y el de las relaciones del hombre con su propio pensamiento.

El sector solidario en Colombia ofrece un potencial insospechado para superar nuestros problemas estructurales de pobreza, desempleo y desatención de las necesidades básicas de la población. Las cooperativas y demás entes asociativos de carácter solidario no generan la burocracia e ineficiencia del sector público, y tampoco persiguen el lucro individual que, aunque esencial de una economía próspera, no

1. Proyecto Educativo Social y Empresarial P.E.S.E.M. del Fondo de Empleados del Hospital Militar Central y subsistema de salud de las fuerzas militares (2012-2015). Disponible en: <http://fondehosmil.com/documentos/PESEM.pdf>

siempre es la vía óptima para la consecución de los fines sociales. Se debe superar los altos índices de individualismo y luchar por la solidaridad, base de la confianza entre unos y otros, que es la esencia del capital social.

Empresas linealizadas carentes de líneas de fuga

Se entiende desde el paradigma de la complejidad, que el fenómeno de la linealidad se caracteriza por situaciones o fenómenos que se manifiestan en la simultánea e interdependiente acción de múltiples variables y que son abordados por los humanos bajo un muy limitado espectro de variables; por ejemplo, acostumbramos analizar fenómenos como la demanda de un mercado con base en dos variables: las cantidades y los precios. Cuando muchas veces estas son variables con poca fuerza explicativa en la compleja acción de otras de carácter cultural, político, social, y más, que caracterizan dicho fenómeno.

Las empresas linealizadas son aquellas que abordan la gestión global que busca resultados como compartimentos estancos que se solidifican desde arriba hacia abajo en el flujo de recursos con destinación específica de acuerdo con una visión estratégica que no es prospectiva, que obedece a una dinámica provisoria pero no de acuerdo con la complejidad multivariable y mutante que expresa la realidad.

¿Cómo es que se puede acercar esa dinámica provisoria de la gestión global (dirección) a aquella dinámica provisoria cercana al entorno que es la que genera resultados útiles para la sociedad?

Se está hablando de una epistemológica dialógica que se erige como una cartografía que descubre en el espectro relacional de los seres vivos “el lenguaje y emocionar” Maturana (2002), que facilita la autoformación del conocimiento que aprendemos, creamos, aplicamos, y que es lo que mantiene viva y alejada de la entropía a la organización. Siempre afrontando los diferendos naturales que lo son por ser cada ser único e irrepetible y tratando de reducir tales diferendos a niveles alejados del estado de conflicto.

Despertar el interés colectivo con un proyecto trans-



versal (como ya se ha propuesto en el pasado sin que se permita su operación aun siendo aprobado por la dirección) que nos aporte la epistemológica para mantener viva la dinámica compleja.

De esta manera se podrían generar las líneas de fuga que muestran los escapes o rupturas de sentido a esos agenciamientos maquínicos colectivos que nos hacen deteriorarnos como colectivo a pesar de ser conscientes de ello.

Las organizaciones complejas

Así como el equilibrio y la estabilidad son el paradigma de la organización tradicional, el desequilibrio y la tendencia al caos es el de la organización compleja.

Dos afirmaciones se han probado en recientes estudios: 1) Que las organizaciones son sistemas complejos y, 2) Que una visión caótica se erige en la más económica y natural forma de funcionamiento para conseguir la perdurabilidad o supervivencia de las organizaciones (Llano, 1994).

Con base en una actividad política ampliada a diferencia del control impuesto jerárquicamente como en las empresas linealizadas, las organizaciones complejas se proyectan de la mejor manera emergente y espontánea.

Todo lo anterior proviene de la aparición de dos paradigmas sobre la organización; el político y el sistémico-holístico.

Lo interesante de todo esto es que las organizaciones complejas no pretenden alcanzar el equilibrio sino más bien administrar la incertidumbre (no tanto reducirla, según Weick (1979) para encontrar órdenes que permitan las adaptaciones sucesivas necesarias que garanticen su perdurabilidad.

Al decir de Weick (1979), "organizar es coordinar acciones interdependientes dentro de secuencias perceptibles que generan buenos resultados".

Una organización es compleja pero también puede ser complicada. Lo primero depende más de las relaciones que del tamaño o número de unidades que

la compongan. Lo complejo se visualiza en la multiplicidad de factores y su entramado que presenta el espectro relacional de la organización y su entorno.

Los modelos para simular comportamientos organizativos desde la no linealidad se desarrollan, por ejemplo, bajo el factor de temporalidad a manera de iteraciones continuas sirviéndose de la experiencia acumulada.

Otro aspecto de la no linealidad es la consideración de que las organizaciones se auto-organizan para ajustarse adaptativamente al entorno, se puede afirmar que co-evolucionan con el ambiente global pudiendo mantenerse en sus límites y transmitirle al entorno mensajes de cambio que van con sus intereses. A diferencia de la linealidad cuya visión estratégica es de acomodarse a los designios del entorno.

Cuando los ambientes devienen en significativos en las organizaciones complejas sus significados no son vistos como datos de entrada sino como datos de salida (influencia al entorno).

Las empresas complejas como cualquier sistema abierto crecen o evolucionan en complejidad y estructuración interna o involucionan y se convierten en cerrados o sistemas muertos.

El fin de la gestión como control es una realidad cuando se pueden presentar como mínimo cuatro principios complejos de gestión. Los cuatro principios podrían resumirse en: 1) Administrar la incertidumbre, 2) Gestionar la información y los significados, 3) Apoyar la existencia de fuerzas contrapuestas y utilizar el diferendo favorablemente en la organización y, por último, 4) Gestionar centrado en valores nucleares y borrosos.

En el ambiente de las organizaciones complejas, un trabajador que quiera que su trabajo tenga sentido y que la experiencia de su ejercicio sea significativa, se sentirá como pez en el agua mientras que otro lo que busque es solo una contraprestación por el mismo, no se adaptará fácil.

La aceptación por sus agentes, de la gestión de organizaciones complejas involucra aspectos que le agrega el entorno mejorado por las empresas; por



ejemplo, por medio de apoyo a mejores relaciones familiares o de redes fuertes y estables como apoyo social.

Lo anterior, actuar en complejidad en las organizaciones requiere hacerlo enfocadas hacia el ordenadamente y la innovación, dos actividades que exigen lógicas de acción opuestas. Al decir de Caldart & Ricart (2003),

“El orden de la consistencia en la acción exige planes detallados que identifiquen desvíos y asignen responsabilidades claras; la innovación requiere flexibilidad, tolerancia al error y la preeminencia de la actividad creativa por encima de los rígidos controles, y para ello se quiere destacar la auto-organización como el proceso que resuelve esta paradoja”.

Los problemas tradicionales de las cooperativas en Colombia

PROBLEMA 1: La utilización muy común, al negociar sobre todo con proveedores, de argumentar el estado de pobreza para conseguir menores costos u otras concesiones. Todo tiene que ser regalado porque es para el sector solidario.

PROBLEMA 2: Las pocas utilidades de tecnologías blandas y de punta adecuadas con el argumento de que se trata de involucrar más a las personas en los procesos empresariales solidarios. So pretexto de mantener la intensidad en trabajo sobre el capital.

PROBLEMA 3: La tendencia a la anomia, es decir, a considerar más las normas (interés exclusivo en la legislación del sector) que los proyectos genuinos de las personas o grupos de personas que integran la empresa solidaria.

PROBLEMA 4: Muchas funciones pero abandono logístico y de incentivos a los comités para formular propuestas y proyectos en diferentes áreas.

PROBLEMA 5: Escasez de eventos de desarrollo colectivo (fortalecimiento del imaginario colectivo de la empresa solidaria) diferentes a las reuniones establecidas tradicionalmente.

PROBLEMA 6: Visión instrumental o puntual de la participación, es decir, no se practica como un proceso en el que las personas reciben información permanente, opinan de manera frecuente, deciden en algunas oportunidades y desean tener parte activa en los resultados.

PROBLEMA 7: En la práctica se observa una relación cooperativa – cooperado en la que se sabe muy poco o existe poca memoria organizada de las características y necesidades de los usuarios y sus familias. Se trabaja poco en la fidelización del cooperado.

PROBLEMA 8: Se observa que en las relaciones de poder se valora más a la persona por su alto cargo o por la jerarquía del puesto de trabajo que por el peso en el mismo; es decir, por la dimensión que la persona le imprime o refleja en un grupo amplio de personas de la cooperativa, esté en el cargo que esté.

PROBLEMA 9: Es común una visión “cortoplacista” en el análisis para la toma de decisiones. No existe o es muy poco el desarrollo estratégico en las empresas de economía solidaria.

Como afrontar los problemas comunes del mundo empresarial cooperativo actual

Respondiendo a las preguntas con Senge (1995), pero en forma de pregunta:

¿Cómo superar el “politiqueo” interno que predomina en las empresas de economía solidaria?

Respuesta: ¿Con la apertura para promover entre las personas una “libertad para” y no una “libertad respecto de”, es decir, crear los resultados que de veras deseamos, sentirnos en el verdadero campo del dominio personal, es el impulso de cada uno hacia el aprendizaje generativo, es el deseo de crear algo nuevo, algo que agregue valor y que tenga significado para uno y para todos?

¿Cómo puede una empresa de economía solidaria distribuir la responsabilidad al tiempo que conserva la coordinación y el control?



Respuesta: Se logra controlando la conducta de la gente o invirtiendo en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de reflexión y el aprendizaje en equipo de los miembros de la organización e igualmente en mejorar las aptitudes para desarrollar visiones compartidas y entendimiento compartido de los problemas complejos.

¿Cómo crean los dirigentes cooperativos el tiempo para aprender?

Respondamos, también, con otra pregunta:

¿Cuánto tiempo dedican a pensar? ¿Cómo podemos aprender de la experiencia cuando no podemos experimentar las consecuencias de nuestras decisiones importantes? ¿Creando micro mundos en campos como el aprendizaje sobre el futuro (estrategias), oportunidades estratégicas ocultas (aprovechando los modelos mentales del equipo para descubrir nuevas formas de resolver problemas) y descubriendo potenciales desaprovechados (intercambio de papeles directivos–usuarios)?

¿Cuál es la naturaleza del compromiso y las aptitudes requeridas para conducir empresas solidarias posmodernas?

¿No son oradores que deslumbran y enamoran con su elocuencia, ni tienen todas las respuestas pero sí se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, por la hondura de su compromiso y la apertura al aprendizaje continuo?

El desarrollo de un proceso androcático Rojas (2006) como el propuesto aquí, en el que el ser humano es el motor y el fin último de las actividades, en el que los estamentos se imbrican para construir colectivamente conocimiento, para hacerlo fluir por la sociedad de múltiples maneras, para hacer todo esto en equidad como garantía para el necesario equilibrio dinámico que mantiene fuertes y actuantes a los participantes.

El proceso de la referencia requiere gestión androcática cuyo carácter heterárquico antes que jerárquico hace pensable dos desarrollos necesarios: las construcciones autológicas de sujetos–grupo Rojas

(2006) y la generación de centros prácticos de acción.

Refirámonos al primer desarrollo. Drucker (2002) dice *“Las únicas cosas que evolucionan por sí mismas en una organización son el desorden, la fricción y el mal rendimiento”* y con ello nos advierte como la organización o institución como organismo vivo que es, tiende a la entropía negativa pero el Nobel Von Hayek (1982) al expresar *“La única posibilidad de trascender las mentes individuales es confiar en las fuerzas auto-organizativas suprapersonales que crean un orden espontáneo”*, nos da la clave para buscar la autonomía requerida para superar dicha entropía, pero es al decir de Covey (2002),

Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Al comprometernos en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura. Confiamos que todo será mejor después del proceso.

Lo anterior nos conecta con la experiencia del actuar como sujeto– grupo.

En síntesis, se requiere un liderazgo complejo que garantice el actuar sobre las relaciones entre sujetos más que entre sujeto y objeto para garantizar el crecimiento del capital social de la organización que conduzca a potenciar competencias colectivas difíciles de copiar por otras empresas y que facilitan ser competitivos pero especialmente ‘coopetitivos’. (Nalebuff & Brandenburger, 1996). En el logro de las metas sociales y, por tanto, de supervivencia de la organización.

El PESEMS autológico y la educación solidaria son la línea de fuga para el cooperativismo

En una visión amplia de los rumbos de la humanidad es posible vislumbrar que después de algunos cientos de años de “ocultamiento del ser por el ente” como lo presentó Heidegger; de la supremacía de



la técnica sobre lo humano, con el desencanto de la humanidad por el no cumplimiento de las utopías o de los metarelatos (según Lyotard) de una sociedad sin pobres del capitalismo o de una sociedad sin clases del socialismo o de una sociedad sapiente del republicanismo; la humanidad parece retornar al ser humano, parece mostrar en todas las disciplinas y ciencias una preocupación por el ¿para quién?

Se observa como los paradigmas de la complejidad han orientado el pensamiento a la transdisciplina a colocar la parte en su puesto dándole supremacía al todo; surge el concepto del desarrollo social que contiene lo económico, el de desarrollo humano que contiene lo psicológico y todo este proceso del pensamiento se refleja también en las ciencias de la gestión con los planteamientos de la postmodernidad en la empresa y más específicamente en los temas relativos al desarrollo de la organización para lo cual se han incorporado los planteamientos de la teoría de la acción comunicativa de Habermas cuando nos propone cambiar esa filosofía de la conciencia en la que el hombre se hace en la interacción con los objetivos por medio de la experiencia por una filosofía de la argumentación en la cual primen las relaciones entre sujetos sobre las relaciones sujeto-objeto.

También la preocupación por el conocimiento y la investigación, por los derechos humanos a nivel orbital y el entendimiento de que la humanidad es una sola y que somos interdependientes, presionan la consideración de que hacerle daño a un elemento del sistema, es hacerle daño al todo y viceversa.

El cuestionamiento del estructuralismo como única forma de abordar el conocimiento de los fenómenos, es un hecho se sabe hoy que cuando las multiplicidades están medidas por un poder se dicen que toman sentido, direccionalidad, significado.

Son estas tendencias las que envuelven hoy casi todas las disciplinas del saber (ya Prigogine, el físico moderno, decía que a las matemáticas le hacía falta discurso) y reflejan la decisión del hombre de encontrar nuevos caminos, nuevas utopías que le permitan mejorar sus niveles de vidas pero inclusivamente, es decir, con la participación de todos (como lo sugieren los nuevos rumbos) y no de manera excluyente como lo hemos hecho hasta ahora en la mayoría de nuestras actuaciones.

Siendo la empresa un hábitat en que el hombre ejerce buena parte de su vida en el trabajo, con el avance de las teorías del desarrollo organizacional hacia la androcracia puede encontrar nuevas formas de convivencia (cultura inclusiva), de intercambio y buscar la utopía de hacer de ella (de la empresa) un paraíso en la diferencia.

Según la Directiva 031 de 2000,

Toda organización solidaria debe contar con un plan de desarrollo que atienda sus necesidades reales y que potencialice la gestión de la empresa asociativa en procura de la buena marcha de la misma y del mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de su entorno. Este plan estará sustentado en un Proyecto Educativo Socio-Empresarial, el cual consiste en el proceso permanente que orienta la ejecución del plan de desarrollo a través de actividades educativas enmarcadas en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica...

La organización solidaria llevará a cabo un balance social que permita establecer el impacto de la ejecución del plan de desarrollo, el cual será enviado a la entidad competente cuando esta lo requiera. El balance social incluirá indicadores específicos de evaluación de la gestión educativa.

El Proyecto Educativo Social y Empresarial -PESEM- debe darse a nivel de cada empresa asociativa o de manera integrada entre varias organizaciones.

Es crucial la superación de la tendencia a incorporar las realidades en modelos lineales y el del culto al positivismo, ha inspirados a teóricos como Senge (1995) a presentar sus argumentaciones sobre las organizaciones basadas en procesos auto-organizados, recursivos, rizomáticos (multiplicidades), llegando a afirmar que carecemos de un verdadero lenguaje de procesos que nos permite ahondar en las complejidades del ser social, de los grupos que el hombre conforma, de las organizaciones.

El PESEM (Proyecto Educativo Socio Empresarial) autológico trata de una modelística en la forma de un cuerpo temático secuencial que facilita la elaboración del plan de desarrollo socio empresarial solida-



rio y el proyecto de capacitación Socio Empresarial Solidario PESEM.

El procedimiento aquí propuesto tiene la particularidad de que supera las confusiones que se han creado en torno a la metodología para el desarrollo del proceso Socio Empresarial Solidario. El nuevo procedimiento interpreta que en la medida en que las personas se van capacitando (PESEM) van construyendo el plan de desarrollo Socio Empresarial Solidario.

En este orden de ideas, podemos decir que la característica de autogestión se garantiza de una manera más fluida desde el punto de vista "táctico" (Davis, 1999). Hasta alcanzar un proceso auto-organizador que enriquece sinérgica y autónomamente a la organización solidaria.

El Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario (PESEMS) autológico se constituye como "componente holístico" De Gregori (1993) del Plan de Desarrollo de la empresa y la utilización de un manual para desarrollar el proceso educativo que facilite el fortalecimiento de un imaginario y practica colectivos para el sector solidario, con base en más eventos colectivos diferentes a las reuniones establecidas tradicionalmente, más análisis comprensivo y situacional de los problemas propios de las empresas solidarias, más formación humanística para retornar al ser humano en la perspectiva de asimilar una cultura inclusiva que nos aliente a cada uno a incluir a los otros. Por esta vía se pueden superar problemas como: los que se observan en la relación empresa solidaria-cooperado sobre que se sabe muy poco o existe poca memoria organizada de las características y necesidades de los usuarios y sus familias, se trabaja muy poco en la fidelización del cooperado y el usuario en general.

Los problemas organizacionales que surgen al interior de las empresas como la segmentación o conformación de feudos de especialistas que dificultan la comunicación y la acción, como la anomia consistente en la proliferación de normas en lugar del desarrollo de principios; y también entre ellas, por ejemplo, cuando se asocian o se alían y practican el "sálvese quien pueda" que deviene en veces de la competencia irracional cuando se puede practicar la cooperatividad. Los que surgen por implosión del ser

humano contemporáneo, es decir, por vaciamiento de proyectos genuinos. Como se ha planteado.

Referencias bibliográficas

Caldart, A. & Ricart, J. (2003). *Corporate Strategy Revisited: A View from Complexity Theory*. Editor: Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy.

Covey, S.R. (2002). *The 7 habits of highly effective people*, Ediciones Paidós-Ibérica. Bajado de: <http://www.iberlibro.com/buscar-libro/isbn/8449304326/>

Davis, P. (1999). *La administración de la diferencia cooperativa*. Borrador. Versión en español no oficial. División Cooperativa OIT-Ginebra. Recuperado de: <http://e.exam-10.com/ekonomika/21375/index.html?page=5>

De Gregori, W. (1993). *Endoculturación de modelos sociopolíticos en Indoamérica*. ISCA editores.

Drucker F., P. (2002). *La gerencia de empresas*. Ed. Granut. Recuperado de: <http://www.faecc.recabeitia.com.ar/2012/dege>

Guattari, F. & Deleuze, G. (1996). "Rizoma". Editor Gerardo Rivas M. Recuperado de: https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/

Leal, UJ. (2010). *Confecoop, diagnóstico cooperativismo colombiano. Análisis Económico y desempeño del cooperativismo colombiano en 2010*. Recuperado de: <https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome>

Llano Cifuentes, C. (1994). *El postmodernismo en la empresa*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill. Recuperado de:

https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/

Maturana Romesín, H. (2002). *La objetividad. Un argumento para obligar*. España: Dolmen Ediciones, S.A.

Nalebuff, B.J. y Brandenburger, A.M. (1996). *Cooperatividad*. Colombia: Grupo Editorial Norma. Recuperado de:



<https://es.scribd.com/doc/202053546/Libro-Barry-J-Nalebuff-y-Adam-M-Brandenburger>

Rojas Chadid, JE. (2005). Gerencia Androcrática es retornar al ser humano para la empresa de hoy. Revista Escenarios. Facultad de Postgrados No.5 Editorial Barranquilla: Universidad Autónoma del Caribe. Recuperado de:
https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-7-no-1/art05.pdf

Senge, P. (1995). La quinta disciplina. Madrid: Ed. Grijalbo. Recuperado de:
<http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf>

Von Hayek, F. (1982). Derecho, legislación y libertad (Law, Legislation and Liberty). Segunda edición Editorial Unión Editorial S.A., 600 p.

Weick, KE. (1979). The Social Psychology of Organizing, Ed. Reading, MA: Addison, Publisher: McGraw-Hill 294 p. Recuperado de:
<https://www.cairn.info/revue-management-2015-2-page-189.htm>

Wesley. (1982): Psicología Social del Proceso de Organización (Edición española) México: Fondo Educativo Interamericano.

