



**RCS**

**Depósito legal ppi 201502ZU4662**

Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
**Vol. XXVI.**

**Número 4, 2020**

# Revista de Ciencias Sociales



Esta publicación científica en formato  
digital es continuidad de la revista impresa  
Depósito Legal: pp 197402ZU789  
ISSN: 1315-9518

# Formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano\*

Cervantes Atia, Viviana\*\*  
Salgado Herrera, Raquel\*\*\*  
Peralta Miranda, Pabla\*\*\*\*  
García Muñoz, Cecilia\*\*\*\*\*

## Resumen

Las organizaciones en general, y las cooperativas en particular, han sido objeto de cambios progresivos producto del sistema globalizado y de mercados diferenciados, que las han obligado a adoptar nuevos modelos organizacionales fundamentados en las premisas de añadir flexibilidad y valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras. En ese contexto, el objetivo del artículo es determinar las formas organizativas modernas que presentan empresas grandes del sector cooperativo multiactivo colombiano, considerando sus estructuras, conductas y procedimientos. El enfoque fue cuantitativo, con un alcance descriptivo, transversal. Se utilizó la técnica de encuesta aplicada a 126 empleados en una población de 28 cooperativas seleccionadas intencionalmente. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados considera que las cooperativas multiactivas analizadas presentan formas estructurales, comportamentales y procedimentales modernas, basadas en la existencia de estructuras flexibles y el comportamiento dinámico de

---

\* Este artículo es derivado de la tesis doctoral: Organizaciones Modernas y Desarrollo Humano delimitando su impacto en el sector cooperativo, financiado por el programa en Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad para la Cooperación Internacional México (UCIMEXICO) y la Universidad Simón Bolívar sede Barranquilla- Colombia.

\*\* PhD.(c) Programa Ciencias Económicas y Administrativas. Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Docente Investigadora de la Universidad Simón Bolívar, Colombia, Grupo Desarrollo Organizacional, Barranquilla. E-mail: [vcervantes1@unisimonbolivar.edu.co](mailto:vcervantes1@unisimonbolivar.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5214-0414>

\*\*\* Maestra en Administración de Empresas e Innovación. Docente Investigadora de la Universidad Simón Bolívar, Colombia, Grupo Desarrollo Organizacional. E-mail: [rsalgado@unisimonbolivar.edu.co](mailto:rsalgado@unisimonbolivar.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0728-9030>

\*\*\*\* PhD.(c) en Marketing. Docente Investigadora de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Barranquilla, Colombia. E-mail: [pperalta@uniminuto.edu.co](mailto:pperalta@uniminuto.edu.co)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8108-9630>

\*\*\*\*\* PhD.(c). Doctora en Ciencias Económicas Administrativas. Docente de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. E-mail: [flamingos1999@hotmail.com](mailto:flamingos1999@hotmail.com)  ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

Recibido: 2020-06-18 · Aceptado: 2020-09-05

su personal. Se concluye que las empresas grandes del sector cooperativo estudiadas no aplican un solo tipo de formas organizativas, sino que toman la que mejor se adapten a las necesidades propias del sector, para convertirse en referentes de organizaciones que hacen posible la aplicación del nuevo paradigma imperante en la sociedad.

**Palabras clave:** Formas organizativas modernas; estructuras modernas; sector cooperativo multiactivo; grandes cooperativas; Colombia.

## *Modern organizational forms in large companies of the Colombian cooperative sector*

### **Abstract**

Organizations in general, and particularly cooperatives, have been subject to progressive changes as a result of the globalized system and different markets, which have forced them to adopt new organizational models based on the premises of adding flexibility and value to be more competitive, productive, and innovative. In this context, the objective of the article is to determine the modern organizational forms that large companies of the Colombian multi-asset cooperative sector have, considering their structures, behaviors and procedures. The approach was quantitative, with a descriptive, transversal scope. The technique used in this article is a survey applied to 126 employees in a population of 28 intentionally selected cooperatives. The results show that the majority of respondents consider that the multi-asset cooperatives analyzed show modern structural, behavioral and procedural forms, based on the existence of flexible structures and the dynamic behavior of their staff. It is concluded that the large companies in the cooperative sector studied do not apply a single type of organizational form, but take the one that best suits the sector's own needs, to become benchmarks for organizations that make possible the application of the new prevailing paradigm in the society.

**Keywords:** Modern organizational forms; modern structures; multi-active cooperative sector; large cooperatives; Colombia.

### **Introducción**

Las organizaciones contemporáneas han dejado atrás paradigmas organizacionales tradicionales y han evolucionado, progresivamente, hacia nuevas concepciones que se fundamentan en la premisa de añadir flexibilidad al igual que valor para ser más competitivas, productivas e innovadoras y, de esa manera, adaptarse así como responder a la incertidumbre en que están inmersas, en un sistema globalizado y de mercados diferenciados. Algunas de esas nuevas tendencias organizativas, imponen la eliminación de barreras en la organización de la empresa, así como la externalización de muchas de sus funciones y trabajos; la

flexibilidad y autonomía de decisión; la creación de más centros de responsabilidad; la disminución de niveles organizativos, para crear estructuras más planas; el trabajo en equipo, que permita la conciliación e igualdad de oportunidades y un fuerte apoyo de los sistemas de información.

La mayoría de esos esquemas requieren de una reorganización cultural y estructural de la gestión empresarial, “de lograr la efectividad que desean adaptándose en un entorno que cambia con gran rapidez” (Blanco-Ariza, et al., 2020, p.136), para la cual muchas de las empresas no se encuentran preparadas. No obstante, a pesar de los innegables beneficios y de la significancia que estos modelos alternativos han tomado en el entorno global,

ellos no deben convertirse en obstáculos para la gestión exitosa, sino que debe ser un componente más, que aporte a los cimientos del sistema tradicional que ha subsistido hasta éstos tiempos.

Aunado a ello, el surgimiento de nuevas tecnologías ha propiciado la ruptura de paradigmas estáticos que de alguna manera han detenido el crecimiento y la movilidad de la información al interior de las organizaciones, para retomar dinámicas que implican inversión en las capacidades humanas, fomento de la responsabilidad social y aprovechamiento efectivo de los recursos de acuerdo a sus capacidades; lo anterior deberá darse como resultado de una filosofía bien estructurada que responda a las necesidades de los mercados globales (Aguilera y Puerto, 2012). En el caso de las empresas del sector solidario, que ven a la economía “como un nuevo modelo que permita redistribuir los recursos” (Coba, Díaz y Tapia, 2020, p.193), con diversas actividades económicas que desarrollar, la situación no es diferente.

Desde esas perspectivas, las organizaciones, y también las cooperativas, deben desarrollar capacidades para responder acertadamente a los desafíos del contexto, de manera que sean capaces de reconocer las exigencias sociales así como desarrollar procesos de cambio que conduzcan a la efectividad y calidad en función de la realidad social, en procura de ofrecer mejores oportunidades tanto para la misma organización como para la sociedad, manteniendo su funcionamiento con base en la participación y voluntad de los socios. Según Acero (2019), el sector cooperativo aporta en la construcción de confianza y tejido social en las comunidades, además de su contribución a generar ingresos, democratizar la propiedad, lograr eficiencia en los recursos por medio de economías de escala y regular precios.

De igual manera, de acuerdo con Velázquez, Cruz y Vargas (2018), “la cooperación entre contendientes puede estimular la innovación y la competitividad, así como niveles de productividad y calidad crecientes” (p.11). Además, estos

establecimientos brindan en comparación a la empresa capitalista, una diversidad de ventajas provenientes de un modelo propio de organización interna, asentados en los principios y valores en los cuales basa su filosofía (Escorcía y Barros, 2020).

El sector cooperativo, dada su naturaleza, ha sido considerado un modelo de negocio alternativo, donde la acción colectiva y la participación democrática se convierten en rasgos básicos de su funcionamiento, regido por principios y valores solidarios que propician la colaboración, el trabajo en equipo, el aprendizaje, la innovación y una fuerte orientación al logro común, en donde se benefician los actores que lo conforman. Este modelo, no dista mucho de las demandas del mercado actual, las cuales se enmarcan en la cooperación, coordinación y comunicación como ejes transversales para la competitividad de sus procesos organizacionales.

En ese sentido, estudios dirigidos por Serna y Rubio-Rodríguez (2016), resaltan que los cambios generados a nivel mundial, con la inclusión de dinámicas modernas de organización, han permitido al sector cooperativo replantear, de alguna manera, su forma de actuar en relación a la aplicación del pensamiento solidario y asociativo, esencia de su razón de ser. Sin embargo, no hay un modelo ideal de organización que se pueda tomar fielmente en las cooperativas, de hecho, esto puede ser contraproducente, puesto que ellas son diferentes y cuentan con especificidades propias desde su origen, además, contienen un componente alternativo que le brinda un abanico de posibilidades para adaptarse y dar respuesta a la economía social por la que se rige ese nuevo sistema.

Por ello, el sector cooperativo ha reaccionado a los desafíos en el campo de la gestión, utilizando nuevas estrategias de acción que generan impactos económicos y sociales, acordes a los requerimientos establecidos por las organizaciones modernas (Radriagan, Dávila y Penaglia, 2012). Tal es el caso de los modelos de las empresas en red, virtuales y celulares, cuyas estrategias tratan de imitar las cooperativas para adaptar

al entorno, en su totalidad o parcialmente, sus procesos organizacionales, dependiendo de la arquitectura, del enfoque organizativo, de las personas que trabajan en las cooperativas, del sector de la economía en el que desarrolla su actividad y, en general, de la estrategia competitiva seleccionada.

En Colombia, se ha favorecido la inclusión y el fortalecimiento del modelo cooperativo a nivel de todo el territorio, a tal punto que según informes de la Confederación de Cooperativas de Colombia (CONFECOOP, 2018), su nivel de participación en el mercado se ha incrementado desde el 2017 en un 7,8%, valor que está representado por la diversidad de actividades económicas que se desarrollan en dicho sector (energético, educación, lácteos, financiero, construcción, producción, entre otros). En ese sentido, las cooperativas llamadas multifuncionales o multiactivas, surgen de las múltiples actividades que realizan, dado que tienden a satisfacer más de una necesidad de sus asociados puesto que, en general, una actividad económica requiere ser complementada con otras (Moirano, 2008).

Al respecto, la Ley colombiana considera como cooperativas multiactivas a las organizaciones que atienden necesidades diversas de obtención de bienes y de prestación de servicios a un grupo asociado a través de secciones, todas ellas dentro de una misma persona jurídica. En este tipo de cooperativas se estructura una matriz unificadora y un capital único, una unidad de mando única a través de una gerencia, pero al mismo tiempo administraciones independientes para atender aplicaciones diversas (Serrano, 2008). No obstante, la multiactividad tiene como problema que el crecimiento de la propia empresa ahoga, a veces, la posibilidad de un buen tratamiento a los socios a través de una unidad empresarial. También hay otro fenómeno económico, histórico en Colombia, que, con un solo capital, generalmente, se pueden encubrir actividades no rentables y, sin embargo, privilegiadas para los asociados (Serrano, 2008).

Adicionalmente señala el precitado autor, hay cooperativas grandes que, ante el

reto de su crecimiento geográfico, y de sus múltiples actividades, han formado grupos empresariales sin una estructura unificada, a través de sociedades anónimas, o se han mantenido como cooperativas dispersas, sin caer en cuenta que esa multiplicidad de formas impide resolver los problemas de unidad de criterio y de propósito, dentro de una planeación con objetivos eficaces. Frente a ese modelo cooperativo competitivo y atomizado, es necesario propiciar mecanismos que estimulen la integración para fomentar y fortalecer la cooperación entre las mismas.

Ante esta realidad, surge como una solución propiciar formas organizativas modernas en empresas grandes del sector cooperativo colombiano, particularmente el multiactivo, que permitan agilidad así como flexibilidad en los factores estructurales, comportamentales y procedimentales que las rigen.

## **1. Organizaciones modernas**

A diferencia de las organizaciones primitivas o tradicionales, según López-Zapata, García-Muiña y García-Moreno (2016), la organización moderna da un alto valor a la racionalidad, efectividad y eficiencia, combinando los recursos y capacidades en busca de agregar valor a los actores involucrados dentro del proceso empresarial. Es así como la concepción de este nuevo tipo de organizaciones se fundamenta en el aprendizaje y la tecnología, ambos componentes favorecen la iniciativa, creatividad así como la innovación requerida para contextos dinámicos.

La modernidad, según Useche y Queipo (2005), corresponde a un momento histórico en el que la sociedad busca responder de manera efectiva a las nuevas tendencias de su entorno, las cuales se caracterizan por ser globalizadas y centradas en el consumo de mercados volátiles, donde la informática, comunicación y tecnología, se han convertido en el eje primordial de los procesos. Dichos componentes han modificado los parámetros organizacionales tradicionales por dinámicas

cada vez más especializadas y flexibles, que les permitan adaptarse exitosamente a las nuevas tendencias del entorno emergente.

Al respecto, las organizaciones modernas se revelan como sistemas abiertos que orientan su gestión racional en el manejo de los recursos y capacidades, apoyándose en redes de procesos así como aprendizajes que permiten crear elementos del sistema de manera continua, maximizando así la productividad y el bienestar de los empleados mediante el uso de estructuras, conductas, como procedimientos estratégicos, inmersos en una perspectiva ética, de bienestar y responsabilidad social - ambiental hacia sus grupos de interés.

Desde esta nueva perspectiva paradigmática, Colombia ha promovido la implementación de nuevas formas de organización del trabajo, producto de la participación que ha tenido el país a nivel mundial en los mercados globales. Según estudios de Rodríguez y Cendales (2016), este tipo de organizaciones quedan representadas en los trabajos independientes, la tercerización (*Outsourcing*), las cooperativas de trabajo asociado, empresas de servicios temporales, contratación de prestación de servicios, *free lance*, personas que trabajan por su cuenta, autoempleo, entre otras.

Estas, a su vez, vienen dadas por un conjunto de prácticas de gestión humana basadas en el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento, las cuales se traducen en estrategias polivalentes, trabajo colaborativo así como rotación interna de personal, dinámica que desarrolla el capital intelectual de la organización, a través de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Estas nuevas formas de organización, de acuerdo con Rincón (2017), han generado dos tendencias teórico-práctica en la dinámica empresarial; una es, la de ir desechando la visión jerárquica piramidal de las organizaciones, la cual se viene desarrollando a mediados del siglo XX, también llamadas formas alternativas de organización básica, estructuradas en algunos casos de manera

funcional, en otros multidivisionales y matriciales. La otra, por su parte, presenta transformaciones en la manera de organizarse, ya sea mediante la conformación de equipos de trabajo, por proyectos o en red.

Estos cambios también han dado pie a la inclusión de nuevas formas de contratación laboral, que inciden en la estabilidad de los empleos, las jornadas de trabajo y la protección así como derechos básicos por los que se rigen los empleados, todo esto como resultado de un sistema mayor llamado capitalismo mundial integrado (Guattari y Rolnick, 2006).

En fin, las organizaciones contemporáneas o modernas, según Sisto (2012), impregnan un sello especial a las dinámicas empresariales, su alcance no se limita a las formas jerárquicas y a los procesos interfuncionales, va más allá de simples formalidades, puesto que su funcionamiento requiere el empoderamiento de los componentes que la integran, como es el caso del talento humano en todos los niveles, el cual debe auto gestionarse y organizarse de manera que promueva soluciones constructivas en ambientes de alta incertidumbre, ajustándose a una jerarquía más plana que se basa en la iniciativa propia y en la responsabilidad de cada empleado.

Lo anterior, suscita la necesidad de abordar las formas organizativas modernas por las que se rigen las grandes cooperativas multiactivas colombianas, las cuales, en definitiva, según Castillo, Suarez y Mosquera (2017), requieren de una permanente capacidad de interacción tanto interna (entre las diversas áreas), como externa (entorno específico o global), para flexibilizar su funcionamiento y enmarcarlo en los intereses propios de cada organización.

## 2. Formas y estructuras de las organizaciones modernas

Las estructuras tradicionales empiezan a ser poco productivas para las organizaciones modernas y, por ello, tienden a adoptar nuevas estructuras que dejan de lado las jerarquías

y forman grupos de trabajo más dinámicos, flexibles e innovadores, en pocas palabras, las organizaciones actuales buscan un aspecto que les permite mayor competitividad, todo en el marco de lograr satisfacer las necesidades de sus clientes o público meta.

Por esta razón, Drucker (1998) considera que dichas organizaciones han comprendido el poder de la tecnología, no sólo como capacidad competitiva, sino como un agente promotor de cambios profundos dentro de sus formas y dinámicas organizativas, dando paso a una variedad de posibilidades estructurales entre las que prevalecen, según García y Cordero (2007), la forma adhocrática propuesta por Mintzberg (1984), la forma hipertexto promovida por Nonaka y Takeuchi (1995), la forma hipertróbol de Rodríguez, et al. (2001) y la forma en *red* de Miles y Snow (1992).

Por otra parte, entre las formas de organización más representativas que plantea Pettigrew (2003), con el fin de reconocer la evolución y aplicación en el entorno laboral, se encuentran: La forma “N”, o forma *Network*, que hace referencia a un término anglosajón que significa trabajar con redes, este modelo de gestión apuesta por la estabilidad y el éxito; la organización horizontal, la cual ha sido diseñada para brindar un enfoque organizacional integrado, que les permite entregar valor a los clientes, implica una transformación radical del modo de hacer y de la cultura misma de la empresa, puesto que ellas se organizan alrededor de los procesos y en equipos.

Asimismo, Pettigrew (2003) hace referencia a la organización virtual sin límites ni fronteras, donde destaca la tecnología como el componente principal de su dinámica (Palacios, Tarazona y Forero, 2012); y la organización celular, donde existen grupos auto dirigidos o unidades autónomas que pueden operar solas o en conjunción con otras, en pos de crear mecanismos de negocio superiores. La dinámica de la organización celular, incluye la combinación de la forma divisional tradicional de las organizaciones y la flexibilidad de la organización virtual

y en red (Vera-Salazar, Labarcés-Ballesta y Chacón-Velásquez, 2011).

En este sentido, la aparición de estas nuevas formas organizativas, tal como lo expone Vera-Salazar, et al. (2011), ha sido posible gracias al desarrollo de herramientas especializadas que involucran el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el *Internet*, elementos que han hecho posible romper los esquemas de trabajo en espacio y tiempo, permitiendo la coordinación a distancia, la interacción remota, así como, el trabajo colaborativo síncrono y asíncrono. Estas nuevas formas de organización producen un impacto tanto en los modelos de relación interna de la organización (trabajadores móviles y teletrabajo, entre otros) como en los externos (organización virtual), pero siempre considerando que las estructuras organizacionales se deben mantener alineadas con la estrategia corporativa, por consiguiente, tal ordenamiento debe involucrar a personas, sistemas y cultura de manera que agreguen valor (Salcedo y Romero, 2006).

Producto de estas nuevas organizaciones se han venido modificando algunos principios básicos de la organización tradicional, como por ejemplo, que los cargos de especialistas se sustituyen por perfiles multifuncionales y de amplia formación, y los esquemas de supervisión se han ido diluyendo en el propio trabajo con grupos que se auto gestionan; la conformación de equipos virtuales, con definición de roles, interacciones e interdependencias entre las personas; la creación de identidad como grupo con objetivos y otras que propician un cambio de mentalidad en la dirección empresarial, permitiendo un liderazgo más descentralizado así como enfocado en la gestión, trabajadores con mayor libertad para involucrarse, tomar sus propias decisiones y regular su propia carga de trabajo (Bensusan, Eichhorst y Rodríguez, 2017).

A diferencia de una empresa privada, que tiene una sola forma de estructura organizacional, la cooperativa en sí misma es una combinación de dos estructuras: Una asociativa, que funciona según reglas

democráticas; y una estructura empresarial, que funciona según reglas fijadas por la asociación de miembros (Fernández, Narváez y Senior, 2010). Para mantener su competitividad, es de vital importancia que no se confundan estas dos estructuras, especialmente en las distintas formas cooperativas multiactivas, donde habría que adaptar esa figura de manera que pudiera existir una matriz dentro de las cooperativas, en la cual se centralizara, lo que aparece como común a las distintas actividades empresariales, y se descentralizara la operación, el manejo y la responsabilidad a través de filiales, de empresas anexas o empresas relacionadas (Serrano, 2008).

En ese contexto, y refiriéndose al sector cooperativo, expone Eckin (2017), el personal debe prepararse para gestionar la diversidad producida por la globalización, de manera que sus rezagos no trastornen la identidad social inherente al sector cooperativo. En general, el precitado autor considera que la realidad de las relaciones humanas en las cooperativas, incluye la libertad propia de las personas combinado con espacios de creatividad para superar tensiones en un marco planeado y construido estructuralmente, pero a la vez, con un componente flexible en donde se promueva diversidad de relaciones tanto formales como informales.

En el caso de Colombia, las cooperativas presentes en las listas de Great Place to Work Institute Colombia (2019), promueven estrategias orientadas a fortalecer el ambiente laboral, el desarrollo integral, las relaciones de confianza y credibilidad, el orgullo hacia la empresa así como el compañerismo entre los empleados, además de las buenas prácticas de gobierno corporativo, basados en los principios cooperativos que permiten el reconocimiento y distribución equitativa de los recursos garantizando un pago justo. Por lo tanto, el cooperativismo posee enormes posibilidades para repensar el esquema de desarrollo actual en estas nuevas dinámicas económicas, sociales, culturales y ambientales, puesto que las mismas se dan en ambientes de cooperación, solidaridad, ayuda mutua así como colaboración, en los cuales prevalecen

las necesidades comunes más que los intereses particulares (Acero, 2019).

## **2.1. Características que comparten los nuevos modelos organizativos desde lo estructural, comportamental y procedimental**

La organización moderna se forjó desde una concepción predominantemente administrativa, la cual posee una base racional y prescriptiva que ha evolucionado rompiendo paradigmas tradicionales para convertirse en sistemas dinámicos así como flexibles, interdependientes entre sí, con una capacidad tecnológica y un trabajo polivalente acorde al entorno cambiante en el que interactúan. Esa situación hace que sus estructuras al igual que los procesos estén en permanente transformación y adaptación, tanto espacial como temporal, desarrollando capacidades de iniciativa y cooperación activa de sus colaboradores (Martins y Barrera, 2012).

Esos nuevos modelos organizativos comparten características comunes tales como: La importancia de la cooperación, el trabajo en grupo, el aprendizaje, la innovación y la tecnología (Oncins y Mourenza, 2003). Adicionalmente, los estudios realizados por Mc Kinsey (Aghina, et al., 2018) señalan que las organizaciones modernas o ágiles (diseñadas tanto para la estabilidad como para el dinamismo), se comportan como una red de equipos, centrada en las personas, con procesos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas, y que le proporciona velocidad así como adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas.

Otro rasgo característico que comparten las nuevas formas de organización es la búsqueda de flexibilidad en sentido amplio, es decir, la capacidad de responder de forma ágil y eficaz a los cambios continuos de las variables que configuran el medio ambiente

organizativo, dicha flexibilidad estructural facilita la alineación organizacional y la adaptación rápida a los cambios. Es así como los cambios generados por el entorno han protagonizado un replanteamiento del paradigma tradicional con el propósito de encajar y flexibilizar sus prácticas a las nuevas formas organizativas promovidas por el sistema social propio regido por la sociedad global (Velazco y Olaskoaga, 2005).

Ante estos desafíos organizacionales, Bohórquez (2016) describe cómo el nuevo paradigma se orienta a aumentar la complejidad y facilitar el surgimiento de nuevos comportamientos, que le permitan a la organización reformarse, modificar el entorno así como adaptarse a las condiciones cambiantes del ambiente en el que se encuentra. Cabe resaltar también, que, dentro de la complejidad e incertidumbre producidas en los entornos actuales, se requiere un sistema de gobernabilidad lo suficientemente flexible para dar oportunidad a que se expresen las expectativas y se resuelvan los conflictos de intereses entre los diversos actores estratégicos.

Por tanto, captar todas estas variables en su interrelación y a partir de ellas decidir las formas organizativas que se van a utilizar, es una tarea que requiere una gran capacidad. Hay gerentes que creen más en los procedimientos y en los reglamentos para llevar a cabo el trabajo; otros confían más en las personas y les dan más libertad de acción; otros, contrariamente colocan su énfasis en las estructuras. La forma organizativa que se adopte estará en función de la filosofía presente, por esta razón, algunos autores al definir la organización lo hacen fundamentalmente como la habilidad de establecer procedimientos, planes, de controlar, entre otras; mientras, que otros, la definen en términos de auto organización, participación, motivación, entre otros aspectos.

Si la flexibilidad a nivel organizacional-institucional, se refleja en las reglas y estructuras, porque se considera que solo así podrán adaptarse a los cambios constantes, será más importante lograr la alineación de los componentes organizacionales, con el fin de preservar la flexibilidad así como

construir sistemas ajustados a las paradojas del nuevo sistema (Urcuyo, 2010). En las cooperativas, la estructura se caracteriza por ser descentralizada, pues, aunque la autoridad formal para la toma de decisiones está, en última instancia, en manos de la base social, hay delegación en el resto de órganos; la autoridad y el control proceden de los niveles más altos y se va filtrando hacia la base de la organización (Hernández, Ruiz y García, 2008).

Adicionalmente, en el caso de las cooperativas multiactivas las dinámicas estructurales le permiten no confundir actividades o secciones al manejar cada una su propia estructura, asimismo, tienen la capacidad de gestión suficiente, porque disponen de sistemas y procedimientos pertinentes, planes de incorporación creciente de miembros a los nuevos servicios, actividades de divulgación y planes de educación necesarios, entre otros. Incluso, el llevar contabilidad separada por servicios así como la presentación de informes y de estados financieros por separado, es propio de estructuras diferenciadas.

Por otra parte, la dinámica de las organizaciones complejas está relacionada con variables externas que requieren su intervención, es el caso del componente ambiental, para lo cual deben diseñarse dinámicas procedimentales que fomenten impactos positivos frente al manejo del ambiente. La incorporación de los procesos, como elemento clave alrededor del cual se organiza la actividad de la empresa, debe tomar en cuenta el tamaño de la organización, así como el flujo de información necesario, dada la cantidad de actividades que tiene capacidad de realizar, puesto que los procesos atraviesan los departamentos y disuelven las fronteras entre ellos, siendo las diferentes unidades las que han de colocarse a su servicio para garantizar la eficacia y la eficiencia.

En ese sentido, la dimensión procedimental le otorga capacidades a la empresa con una visión más dinámica que refleja la actitud de la organización para renovar, cambiar o modificar las competencias, los recursos, las habilidades y los modelos de

negocios, de modo que sean compatibles con el entorno cambiante, e implican innovación y capacidad de aprendizaje puesto que construyen, integran así como reconfiguran los recursos y capacidades actuales. De esta forma, las cooperativas pueden alinearse con las demandas del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, transformando tanto las perspectivas como concepciones referentes al trabajo que se tiene del personal que en ellas labora (Organización Internacional del Trabajo/Alianza Cooperativa Internacional [OIT/ACI], 2014).

Finalmente, las nuevas formas organizacionales deberán desarrollar dinámicas conductuales basadas en un ambiente que permita a las personas disfrutar de una vida larga, saludable y llena de creatividad como principios referentes de los objetivos de desarrollo sustentable propuesto a nivel mundial. Una organización con correctos diseños de puestos, permitirá una actitud apropiada de los empleados con la finalidad de promover la adaptación a los cambios externos así como estimular presiones internas para el desarrollo, además, podrá anticipar el cambio y aprovechar todos sus beneficios bajo circunstancias que exijan flexibilidad así como adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, principalmente cuando el ambiente es complicado y las alteraciones en los objetivos como en la tecnología son frecuentes (Werther y Davis, 2008).

Las cooperativas, al ser organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, permiten que los mismos participen activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Hernández, et al., 2008), creando dinámicas conductuales que permiten el aprendizaje constante.

Aun cuando se presentan diferencias significativas entre el modelo alternativo moderno y el modelo tradicional jerárquico de ciertas organizaciones cooperativas, en relación a la forma de ejercer la autoridad y plantear las relaciones sociales, el establecimiento de pautas de conducta, actitudes, el control social, la implantación de sistemas de incentivos, la ubicación de

los centros de decisión y la determinación de los factores que aseguran su desempeño, entre otros aspectos; las cooperativas deben desarrollar una combinación de la estructura asociativa así como empresarial, tomando en cuenta el componente social (principios, valores, democracia) y el económico, con el objeto de lograr una articulación sostenible del cooperativismo y no dejar de lado las premisas administrativas básicas para alcanzar una gestión exitosa (Fernández, et al., 2010).

### **3. Metodología**

El enfoque que dará respuesta al objetivo trazado es esencialmente cuantitativo, el alcance es descriptivo, puesto que se determinan las formas organizativas modernas presentes en organizaciones cooperativas, considerando los factores estructurales, comportamentales y procedimentales. El diseño de estudio es no experimental de campo, dado que se observaron los fenómenos, hechos, situaciones o sujetos en su ambiente natural o realidad, no siendo provocados intencionalmente por el investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La población estuvo integrada por 180 cooperativas grandes, según datos de la Supersolidaria (2018), de las cuales se extrajo una muestra intencional de 28 cooperativas multiactivas grandes, quienes presentaron reportes de su posición actual y activos institucionales; además, contaban con un máximo de 2.000 asociados y un mínimo de 10 empleados, y al menos cinco años de funcionamiento en el mercado. Las unidades de información del estudio la conformaron 125 empleados de esas 28 cooperativas, los cuales conocían la información relevante, fueron de fácil acceso y estuvieron dispuestos a responder el instrumento.

En ese sentido, el instrumento utilizado para medir la variable formas organizativas modernas fue el cuestionario, estructurado en escala tipo Likert, tomando en cuenta como indicadores estructura, conductas laborales y mecanismos procedimentales, referenciados

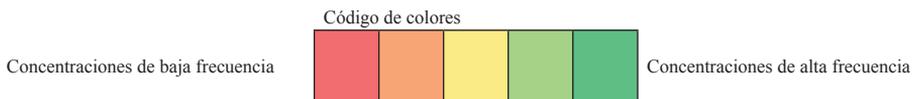
por Rivas (2002), de manera que facilitó las respuestas a los empleados de las cooperativas multiactivas. La escala de valoración utilizada fue: (1) Nunca, (2) Muy pocas veces, (3) Algunas Veces, (4) Casi Siempre y (5) Siempre. La validez del instrumento se obtuvo mediante juicio de expertos y la fiabilidad de los datos y escala de medida mediante el Alfa de Cronbach, el cual arrojó una consistencia alta con un valor de 0,96. El tratamiento y análisis estadístico se hizo mediante el *software* SPSS edición 22, utilizando como técnica estadística el análisis de frecuencia.

de las formas organizativas modernas, analizadas a partir de tres (3) indicadores: Estructura, conductas laborales y mecanismos procedimentales, todos con cinco (5) *ítems*, con una escala de valoración del 1 al 5, y las opciones nunca, pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre.

En el análisis de las frecuencias de los *ítems* que conforman la variable, se utiliza la siguiente convención de colores: Rojo, para indicar las concentraciones bajas de frecuencias, es decir donde se evidencian las opiniones de la menor cantidad de sujetos, y con color verde, que refleja una mayor cantidad de sujetos.

#### 4. Resultados y discusión

A Cont..., se presentan los resultados



La Tabla 1, con frecuencias absolutas y porcentuales, así como la escala de colores señalada, revela que la mayoría de los encuestados (más del 60%) responden siempre y casi siempre en todos los *ítems* presentados, relacionados con la presencia de formas estructurales organizativas modernas en las cooperativas en estudio. Entre los

*ítems* que presentan la mayor frecuencia se encuentran que las cooperativas multiactivas grandes aprovechan su estructura para responder a los desafíos del entorno (77,6%), y que estas instituciones muestran estructuras descentralizadas, al igual que combinan la flexibilidad con la funcionalidad tradicional (68,8%).

**Tabla 1**  
**Ítems asociados a la dinámica estructural**

Ítems		Respuestas				
La estructura organizacional de la cooperativa facilita la conexión entre los colaboradores de las diferentes áreas	Frecuencia	13	13	25	36	38
	Porcentaje	10,0	10,0	20,0	29,0	31,0
La cooperativa fundamenta su estructura organizacional en la descentralización y reducción de jerarquías.	Frecuencia	2	25	11	44	42
	Porcentaje	1,6	20	8,8	35,2	33,6

Cont... Tabla 1

La cooperativa aprovecha su estructura y recursos para responder a los desafíos del entorno.	Frecuencia	1	15	12	42	55
	Porcentaje	0,8	12,0	9,6	33,6	44,0
La estructura de la cooperativa combina el componente de flexibilidad con la funcionalidad tradicional.	Frecuencia	0	16	23	40	46
	Porcentaje	0	12,8	18,4	32,0	36,8
La estructura funcional de la cooperativa promueve la interacción con otros grupos empresariales.	Frecuencia	13	25	16	31	40
	Porcentaje	10,0	20,0	13,0	25,0	32,0

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Esta última característica se observa comúnmente en las empresas de tipo celular (Vera, et al., 2011). De igual forma, dichas prácticas de flexibilidad, conviviendo con las tradicionales, no deben convertirse en obstáculos para su gestión, sino que deberían complementarse para obtener beneficios sin perder la esencia cooperativa que las distingue, corroborando lo que manifiesta Garbanzo-Vargas (2016), que las transformaciones sociales impactan en las estructuras organizacionales para producir cambios y desarrollar innovaciones en sus modos de trabajo, en función de las necesidades del contexto globalizado. Por lo cual, de acuerdo a la perspectiva de Velazco y Olaskoaga (2005), las cooperativas aprovechan sus estructuras para adaptarse a los cambios propios de la sociedad global.

Las respuestas a los ítems referidos a que la estructura organizacional facilita la conexión entre los colaboradores de las diferentes áreas (capacidad de relacionamiento interno), y que promueve la interacción con otros grupos empresariales (relacionamiento externo), se ubicaron en un 60% y 57% respectivamente, para las opciones siempre y casi siempre, siendo menores que los obtenidos en los otros ítems (ver Tabla 1). Estos aspectos, de acuerdo con Eckin (2017), se pueden fomentar

brindando libertad a las personas y generando espacios propicios para crear, lo que al final estimulará la práctica colaborativa que tanto menciona Rivas (2002).

A pesar que las cooperativas mantienen una estructura descentralizada y con pocas jerarquías, aun no se observa en ellas una flexibilidad espacial y temporal de la que normalmente hacen uso las organizaciones virtuales y de red, eso está muy relacionado con la combinación de lo tradicional y moderno en sus estructuras, de forma que en ellas aún está vigente el común denominador del tejido productivo de la mayoría de los países (Moreno, 2007).

En relación a la dinámica comportamental, se presentan en la Tabla 2 los resultados que se evidencian en las cooperativas multiactivas grandes analizadas. En ella se puede observar que un 70,4% de los encuestados afirma que los empleados siempre y casi siempre adaptan sus comportamientos a los cambios e innovaciones, muy similar ocurre con la actitud proactiva de los líderes (69,6%). Dichos resultados hacen inferir que la búsqueda de flexibilidad por parte de las cooperativas facilita la alineación de los componentes organizacionales que permitan la flexibilidad y la construcción de sistemas modernos (Urcuyo, 2010).

**Tabla 2**  
**Ítems asociados a la dinámica comportamental**

Ítems		Respuestas				
Los empleados forman parte de diferentes grupos dentro de la organización y en ellos desempeñan sus tareas y roles.	Frecuencia	2	15	24	28	55
	Porcentaje	1,6	12,0	19,2	22,4	44,0
Los empleados de la cooperativa adaptan sus comportamientos a los cambios e innovaciones organizacionales.	Frecuencia	5	13	19	35	53
	Porcentaje	4,0	10,4	15,2	28,0	42,4
Los líderes de la cooperativa tienen una actitud proactiva ante los cambios.	Frecuencia	1	14	23	38	49
	Porcentaje	8,0	11,2	18,4	30,4	39,2
Los empleados participan con iniciativas creativas las cuales son tomadas en cuenta.	Frecuencia	2	15	22	42	44
	Porcentaje	1,6	12,0	17,6	33,6	35,2
Los empleados se motivan debido a la diversidad de actividades y a la cooperación entre los compañeros.	Frecuencia	2	12	26	34	51
	Porcentaje	1,6	9,6	20,8	27,2	40,8

**Fuente:** Elaboración propia, 2020.

En un porcentaje inferior se presenta la opinión de que siempre y casi siempre los empleados forman parte de diferentes grupos dentro de la organización (66,4%), los trabajadores se motivan debido la diversidad de actividades y a la cooperación entre compañeros (68%) y la participación de los mismos en las iniciativas creativas tomadas en cuenta (68,8%). En esta Tabla 2 se observa, al igual que en la anterior (Tabla 1), que la mayoría de los encuestados respondió siempre y casi siempre a los ítems que indican la presencia de dinámicas comportamentales modernas en las cooperativas analizadas.

De igual manera, la dinámica procedimental fue el aspecto que tuvo mejor comportamiento, tal como lo indica los resultados en la Tabla 3. Según el 77,6% de los encuestados, las cooperativas siempre y casi siempre, utilizan tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades. Con relación al uso de este tipo de tecnología, se puede argumentar lo expuesto tanto por Drucker (1998) como por Palacios, et al. (2012), quienes resaltan la importancia de su uso en busca de responder a los nuevos requerimientos de aprendizaje e innovación propuestos por el mercado.

**Tabla 3**  
**Ítems asociados a la dinámica procedimental**

Ítems		Respuestas				
La cooperativa enfoca su planeación a largo plazo en la consecución efectiva de resultados organizacionales y personales.	Frecuencia	1	16	15	35	58
	Porcentaje	0,8	12,8	12,0	28,0	46,4

Cont... Tabla 3

La información al interior de la cooperativa fluye de manera formal facilitando el aprendizaje de los procesos y la interacción con terceros.	Frecuencia	0	18	15	38	54
	Porcentaje	0	14,4	12,0	30,4	43,2
La asignación flexible de recursos al interior de las cooperativas fomenta las tareas compartidas y la innovación.	Frecuencia	4	17	14	38	52
	Porcentaje	3,2	13,6	11,2	30,4	41,6
Para el desarrollo de las actividades la cooperativa utiliza tecnología de punta.	Frecuencia	1	12	15	42	55
	Porcentaje	0,8	9,6	12,0	33,6	44,0
Las cooperativas cuentan con procedimientos de verificación para el cuidado del medio ambiente.	Frecuencia	5	16	28	39	33
	Porcentaje	4,0	12,8	22,4	31,2	26,4

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De forma similar, los entrevistados determinaron porcentajes elevados para la fluidez de la información al interior de la cooperativa (73,6%) y la asignación flexible de los recursos (72%). Esta situación favorece la estructura empresarial innovadora, posicionándola en el mercado ya sea mediante mejoras en procesos o en productos, de allí que los empleados estén atentos a los cambios e innovaciones que se dan en el mercado (Pacheco, 2016). El menor porcentaje (57,6), se obtuvo en los procedimientos de verificación para el cuidado del medio ambiente, lo cual, según Useche y Queipo (2005), es una disposición muy común en las organizaciones modernas que aplican responsabilidad social.

En general, las cooperativas multiactivas grandes, según los resultados obtenidos de los encuestados, presentan en su accionar formas de organizaciones modernas, unas con mayor fortaleza que otras. En las diferentes dimensiones se puede observar como un elemento común entre ellas, la flexibilidad que estas organizaciones desarrollan desde sus estructuras, la cual se combina con la forma funcional de las empresas tradicionales, de allí la importancia de que dicha flexibilidad sea visible en las reglas y procedimientos para que

sea fácil alinearse a las paradojas del nuevo sistema (Urcuyo, 2010).

## Conclusiones

Aun cuando las empresas del sector cooperativo analizadas presentan estructuras descentralizadas y flexibles, así como el uso de tecnología de punta en su dinámica procedimental, dichas características se presentan combinadas con elementos tradicionales que hacen que tales componentes se desarrollen de manera superficial, limitando la adaptación espacial y temporal que las nuevas formas organizacionales propician en aras de fomentar la cooperación interna (entre las áreas que la conforman) y externa (cooperación empresarial).

Por tanto, las cooperativas multiactivas analizadas requieren desarrollar formas organizacionales modernas que les permitan integrar la prestación de un servicio inicial (normalmente por el que se crearon) con actividades accesorias, complementarias o auxiliares que por el transcurrir del tiempo o por exigencias de sus propios miembros, necesitan desarrollar en un entorno organizacional

colombiano con constantes cambios, que le plantea requerimientos de mayor flexibilidad así como exigencias con la finalidad de buscar mejores formas de estructurarse y organizarse, que le permitan mayores niveles de competitividad, productividad al igual que capacidad de innovación, sin perder la esencia de sus valores solidarios.

Estas dinámicas al interior de las empresas del sector cooperativo, dependen en gran manera de los contextos económicos, sociales, culturales y tecnológicos que las rodean, así como de las características intrínsecas por las que se rigen y las actividades económicas a las que se dedican, lo que les exige muchas veces ajustarse a los principios del mercado, incentivando a que las empresas grandes del sector cooperativo no apliquen un solo modelo de organizaciones modernas, sino que toman diferentes aspectos para la construcción de alternativas nuevas, propias de su filosofía, que se adapten a sus necesidades, recursos y capacidades, así como a los requerimientos, cada vez más complejos y versátiles, de su entorno.

En general, esa combinación de tradicional y moderno, de alguna manera obliga a repensar los fundamentos del modelo cooperativo, puesto que en algunas de sus prácticas puede verse desdibujada su esencia solidaria. Es casi seguro que las organizaciones burocráticas no desaparecerán, pero sí coexistirán con otros grupos y tipos de organización del sector cooperativo, que centren sus esfuerzos en la construcción de estructuras, comportamientos así como procedimientos laborales adaptados a las necesidades internas y externas particulares de su modelo de negocio, las cuales le permitirán responder e insertarse en la nueva visión de la economía social imperante en este siglo.

## Referencias bibliográficas

Acero, C. E. (18 de enero de 2019). Cooperativas: Modelo para el desarrollo social. *Portafolio*. <https://>

[www.portafolio.co/economia/cooperativas-modelo-para-el-desarrollo-social-525358](http://www.portafolio.co/economia/cooperativas-modelo-para-el-desarrollo-social-525358)

Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka M., y Handscomb, C. (2018, 22 de enero). Los 5 rasgos distintivos de las organizaciones ágiles. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trade-marks-of-agile-organizations/es-es>

Aguilera, A., y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-26.

Bensusan, G., Eichhorst, W., y Rodríguez, J. M. (2017). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda de cualificaciones*. CEPAL y Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42539-transformaciones-tecnologicas-sus-desafios-empleo-relaciones-laborales-la>

Blanco-Ariza, A. B., Vásquez-García, Á. W., García-Jiménez, R., y Melamed-Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 133-147. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32429>

Bohórquez, L. E. (2016). La comprensión de las organizaciones empresariales y su ambiente como sistemas de complejidad creciente: Rasgos e implicaciones. *Ingeniería*, 21(3), 363-377. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.reveng.2016.3.a07>

Castillo, A. Y., Suarez, J. H., y Mosquera, J. (2017). Naturaleza y sociedad:

- Relaciones y tendencias desde un enfoque eurocéntrico. *Luna Azul*, (44), 348-371. <http://dx.doi.org/10.17151/luaz.2017.44.21>
- Coba, E. M., Díaz, J. F., y Tapia, E. P. (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(2), 192-205. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32434>
- Confederación de Cooperativas de Colombia - CONFECOOP (2018). *Confecoop presenta en cifras el cooperativismo colombiano*. <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2018/confecoop-presenta-en-cifras-el-cooperativismo-colombiano/>
- Drucker, P. F. (1998). *La organización del futuro*. Granica
- Eckin, J. (2017). *Poder político y gobernabilidad en organizaciones complejas. Las dualidades y tensiones en el Análisis, Estructura y Estrategias de poder* (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Escorcía, J., y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 83-97. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33235>
- Fernández, G., Narváez, M. y Senior, A. (2010). Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 87-102.
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87.
- García, F., y Cordero, A. E. (2007). Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento. *Economía y Sociedad*, XXII(20), 17-33.
- Great Place to Work Institute Colombia (2019). *Los mejores lugares para trabajar en Colombia*. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2019>
- Guattari, F., y Rolnik, S. (2006). *Micro política cartografías del deseo*. Quemada Grafica.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. McGraw-Hill.
- Hernández, M. J., Ruiz, C., y García, E. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 95, 94-111.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F. E., y García-Moreno, S. M. (2016). Atributos de la organización que aprende: Una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Organizaciones*, (16), 59-81. <https://doi.org/10.17345/rio16.59-81>
- Martins, A., y Barrera, D. P. (2012). A hermenêutica no campo organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44), 261-273.
- Miles, R. E., y Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 34(4), 53-72. <https://doi.org/10.2307/41166703>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.
- Moirano, A. A. (2008). Cooperativas

- multiactivas. En J. F. Álvarez (Comp.), *Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva* (pp. 5-18). COOTRADIAN – Escuela de Economía Solidaria.
- Moreno, A. (2007). *Las organizaciones en red y sus nuevas identidades* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Oncins, M., y Mourenza, T. (2003). *NTP 499: Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende*. INSST. [https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp\\_499.pdf/c7645547-89ab-4e98-9ad5-68c09cfb0d17](https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_499.pdf/c7645547-89ab-4e98-9ad5-68c09cfb0d17)
- Organización Internacional del Trabajo/ Alianza Cooperativa Internacional - OIT/ACI (2014). *Las cooperativas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Debate sobre el desarrollo después de 2015. Informe de política*. [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_307228/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_307228/lang--es/index.htm)
- Pacheco, J. (2016, 24 de octubre). Importancia e impacto de la gestión del conocimiento. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/importancia-e-impacto-la-gestion-del-conocimiento/>
- Palacios, J. I., Tarazona, G. M., y Forero, D. M. (2012). Las organizaciones frente a las TIC: Conceptualizaciones y características. *Revista Vínculos*, 9(2), 221-231. <https://doi.org/10.14483/2322939X.4279>
- Pettigrew, A. M. (2003). Innovative forms of organizing: Progress, performance and process. In A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. j. Sánchez-Runde, F. A. Van cden Bosch, W. Ruigrok y T. Numagami (Eds.), *Innovative forms of organizing: International perspectives* (pp. 331-351). Sage Publications. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446219386.n14>
- Radiagan, M. H., Dávila, A. M., y Penaglia, F. E. (2012). Gestión y liderazgo en los emprendimientos asociales: El caso del sector no lucrativo chileno. *Polis*, 11(32), 141-165. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682012000200009>
- Rincón, C. D. (2017). Nuevas formas de organización y dirección de personas: Elementos claves para el éxito de la gestión. <https://www.cesardavidrincongoday.com/single-post/2017/08/01/nuevas-formas-de-organizaci%C3%B3n-y-direccion-de-personas-elementos-claves-para-el-%C3%A9xito-de->
- Rivas, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45.
- Rodríguez, J. M., Morcillo, P., Casani, F., y Rodríguez, J. (septiembre de 2001). Propuesta de un modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: Las estructuras “Hipertrebol”. *XI Congreso AECA*, Madrid, España.
- Rodríguez, D. C., y Cendales, L. A. (2016). Legislación laboral y nuevas formas de trabajo. *Principia Iuris*, 13(26), 11-34.
- Salcedo, I., y Romero, J. J. (2006). Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(33), 1-35.
- Serna, H., y Rubio-Rodríguez, G. A. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (48), 239-256.

- Serrano, R. (2008). Orígenes y características de la cooperativa multiactiva. En J. F. Álvarez (Comp.), *Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva* (pp. 19-24). COOTRIAN – Escuela de Economía Solidaria
- Sisto, V. (2012). *Teoría(s) organizacional(es) posmoderna(s) y la gest(ac)ión del sujeto postmoderno* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Supersolidaria (Superintendencia de la Economía Solidaria) (2018). *Informe Rendición de Cuentas 2017-2018*. [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/informe\\_rendicion\\_de\\_cuentas\\_2017-2018.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/informe_rendicion_de_cuentas_2017-2018.pdf)
- Urcuyo, C. (2010). *Reflexiones sobre Institucionalidad y gobernabilidad democrática: Una visión desde el contexto centroamericano*. Flacso. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Useche, M. C., y Queipo, B. (2005). Las organizaciones posmodernas en el siglo XXI. *Mañongo*, (24), 207-216.
- Velazco, E., y Olaskoaga, J. (2005). Modelos de organización flexible: estudio del sector de la máquina-herramienta. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (12), 187-208.
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.
- Vera-Salazar, P. H., Labarcés-Ballesta, C. A., y Chacón-Velásquez, E. M. (2011). Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. *Clio América*, 5(10), 228-244. <https://doi.org/10.21676/23897848.420>
- Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. 6 ed. McGraw-Hill.