

## LA COOPERACIÓN: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO Y PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

Natalia Andrea Henao Beltrán<sup>15</sup>  
Eduardo José Hernández Blanco<sup>16</sup>  
Jorge Luis Machuca Gálvez<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas, Semillero de Investigación Gestión Empresarial, Unidad Central del Valle del Cauca Tuluá. Colombia. E-mail: natihenao1205@gmail.com

<sup>16</sup> Estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas, Semillero de Investigación Gestión Empresarial, Unidad Central del Valle del Cauca Tuluá. Colombia. E-mail: ejhb15@hotmail.com

<sup>17</sup> Estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas, Semillero de Investigación Gestión Empresarial, Unidad Central del Valle del Cauca Tuluá. Colombia. E-mail: machuca\_3@hotmail.com

**Resumen**

La cooperación como una estrategia de cambio y perspectiva organizacional, permite vínculos que unen a las organizaciones con su entorno social, económico, político y empresarial, estos lazos involucran el intercambio de conocimientos, capacidades, recursos e ideas creativas entre los colaboradores con el fin de desarrollar o distribuir sus bienes o servicios en cooperación, utilizando diferentes herramientas para que se den estos vínculos y desarrollos cooperativos entre sí generando y retribuyendo el aprendizaje de cada una de las partes.

**Palabras clave**

Organización, Cooperación, Innovación, Ideas Creativas, Aprendizaje.

**Abstract**

Cooperation as a strategy for change and perspective in the organization, allows ties that link organizations together in their social, economic, political and business environments. These links involve the exchange of knowledge, capabilities, resources and creative ideas between collaborators targeting the development and distribution of their assets or services in cooperation, using different collaborative tools in order for these links and collaborative development to evolve between them and generate retribution in each parties learning process.

**Keywords**

Organization, Cooperation, Innovation, Creative Ideas, Learning.

## 1. Introducción

La cooperación como estrategia de cambio y perspectiva organizacional está planteada bajo la dinámica que propone el aprendizaje cooperativo, el cual se desarrolla en diferentes escenarios, haciendo relación de los elementos y las características más destacadas para su continua evolución. De igual manera permite la interacción e integración de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales. Esto con el fin de optimizar cada vez más la estrategia de la cooperación como herramienta fundamental para generar mayor cultura de comunicación, apoyo y trabajo en equipo en todos los entornos en los que se desenvuelve la organización diariamente.

Bielczyc, propone que desde la perspectiva de la colaboración,

(...) Es necesario crear: a) una cultura de cooperación y colaboración entre los estudiantes, que de algún modo se imponga al ambiente competitivo e individualista a veces reinante; y b) el empleo de actividades que favorezcan la cooperación y el trabajo en común colaborativo (Bielczyc. Citado por Lara Ros, 2001:8).

Con lo anterior, se indica que la cooperación como estrategia de cambio y perspectiva organizacional, es un reto para las organizaciones de hoy y que en el mediano o largo plazo, deben de generar mecanismo de integración para trabajar con otras organizaciones y conseguir fines comunes, es así como el aprendizaje, la capacitación, la formación, el trabajo en equipo y la colaboración, se convierten en los factores que coadyuvan a su desarrollo.

La cooperación como una estrategia de cambio y perspectiva organizacional, podría definirse como un llamado a trabajar, construir, aprender, cambiar y mejorar juntos, es una estrategia que responde a muchas de las necesidades del mundo en el que se desenvuelven las organizaciones, como lo afirma Wiersema (2000), quien considera,

Si las personas diferentes son capaces de aprender juntas, en una misma clase aprenderán a ser mejores ciudadanos del mundo, ya que ese modo de aprender y trabajar enseña, no sólo a interactuar por personas que piensan diferente en un ámbito local, sino también en un ámbito global (Wiersema, 2000, citado por Scozzari, 2012:4).

Teniendo como base lo planteado anteriormente, se hace necesario fomentar la creación de grupos que trabajen juntos para maximizar la educación de todos, es decir, que la cooperación como estrategia de cambio y perspectiva organizacional permite que su desarrollo se sistematice a través de recursos didácticos, y se dé respuesta a la

necesidad de que los colaboradores de una organización trabajen mancomunadamente para realizar un proceso o alcanzar una meta.

## **2. La cooperación**

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo desarrollado por grupos de personas y organizaciones, que comparten intereses y objetivos, en donde generalmente se emplean métodos que facilitan la consecución de la meta propuesta; como lo propone Fernández de Arroyabe “con la cooperación se pretende mediante la puesta en común la combinación o intercambio de recursos, que los colaboradores accedan a unas ventajas que no pueden alcanzar individualmente” (1999: 57), esto con el fin de unificar conceptos entre todos los implicados en los procesos y actividades para lograr el crecimiento y valoración de la organización, para que cada vez sea más fructífera y atractiva tanto para los colaboradores como para el entorno en el que ésta se desempeña.

Cada organización debe de tener claramente establecida su razón de ser y a partir de allí generar las estrategias de desempeño para que sus colaboradores, puedan alcanzar de manera eficiente los objetivos propuestos, es así como se considera necesario facultarlos para la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la disposición de recursos, es por este motivo que la cooperación ha permitido al interior de las organizaciones que sus colaboradores trabajen en equipo para lograr ser más productivas en su proyección empresarial.

Con la cooperación las organizaciones pueden afrontar de manera sencilla los cambios que se dan a través del tiempo, fortaleciendo la integración de los equipos de trabajo, de igual manera ha servido para que las organizaciones hagan cambios vertiginosos propios de los mismos desarrollos administrativos, sociales, económicos y tecnológicos, entre otros.

La cooperación conlleva a las organizaciones a ser competitivas de adentro hacia afuera, reconociendo al ser humano como el principal generador de valor, ya que la puesta en común de conocimientos, de aprendizajes y saberes entre los integrantes del equipo de trabajo le sirven a la organización para mejorar y optimizar procesos que ya se tienen establecidos y poder así lograr de forma ágil y eficiente todos los propósitos o metas que se quieren alcanzar.

Mohn (1988) propone “(...) La cooperación no es nada fácil y requiere un largo proceso de aprendizaje (...)” con esta frase se plantea que el concepto de cooperación es un trabajo arduo de planear en la organización, debido a que cada persona debe de estar dispuesta a trabajar en equipo, dispuesto a integrar todos sus conocimientos y destrezas en su labor para sacar el mayor provecho y compartirlo de forma efectiva y eficaz con los demás colaboradores, para poder obtener un mejor desempeño en las

tareas realizadas, cada vez que si al interior de las organizaciones las acciones están bien, se despliegan hacia la parte externa de su entorno. Es en este escenario donde la organización día a día enfrenta a los cambios y desde esta perspectiva el administrador, el gerente o el estratega, debe buscar mecanismos de cooperación con otras organizaciones aliadas, para así generar mayores beneficios internos y externos.

Por lo anterior, es que en la búsqueda de cooperación con otras organizaciones, se dan las fusiones, las alianzas, los acuerdo de cooperación y demás acciones que buscan obtener mayor desarrollo de los diferentes procesos generando así valor agregado y satisfacción al cliente.

### **3. Innovación y cooperación**

La innovación según Kuczarski “es una mentalidad, una actitud penetrante o una forma de pensar que se enfoca más allá del presente, en el futuro” (1997:1), desde esta perspectiva, las organizaciones a través de la cooperación, deben inculcar en sus colaboradores que sus acciones deben estar orientadas a la innovación, en la realización de sus funciones para lograr el crecimiento empresarial, siendo este el objetivo primordial de toda organización.

La innovación y la cooperación, se convierten en dos escenarios que le permiten a los colaboradores, generar procesos de mejoramiento en tiempo real, estableciendo acciones que les permitan solucionar de manera satisfactoria, cada uno de los inconvenientes; ya que son ellos los que están de frente a las necesidades y expectativas de los clientes.

Para la organización la puesta en marcha de los procesos de innovación y cooperación, se convierten en una inversión a largo plazo, en donde participan todos los niveles directivos, administrativos y operativos, situación que conlleva a que se tenga una visión global e integral de todos los procesos, conduciendo esto al logro de sus objetivos empresariales.

Las organizaciones no deben ver la innovación y la cooperación como un proceso o una actividad de negocios, sino por el contrario como una forma de pensar, como una mentalidad que les permita a todos sus colaboradores separarse de su vida cotidiana y estar un paso más adelante que sus competidores.

La innovación y la cooperación, ayudan a que los colaboradores se sientan libres al momento de ejercer sus funciones, generen acciones creativas que permitan dar respuestas efectivas a las necesidades y expectativas de los clientes, utilizando el menor tiempo y optimizando los recursos, sin dejar de lado el quehacer empresarial, por lo que desde este escenario, el compromiso y la responsabilidad, se convierten en la base de los objetivos que se quieren lograr.

Otro aspectos que vale la pena abordar desde la innovación y cooperación, es la colaboración que debe de existir entre los diferentes actores de la organización, ya que de esa manera podrán hacerle frente a los nuevos retos sociales, económicos y empresariales, que llevan a implementar acciones de mejoras en cada una de sus áreas funcionales, ya que no solo deben de atender sus condiciones individuales, sino que deben de atender de manera integral a todas las necesidades de la empresa y es aquí donde se requiere del compromiso de los colaboradores y/o integrantes para conformar equipos de trabajo efectivos, que generen ideas innovadoras propias de las necesidades y expectativas que tienen los clientes.

Desde esta perspectiva, es necesario retomar algunos de los aportes que hace Octave Galinier, "(...) la empresa es el lugar en el que se crea el desarrollo económico y progreso técnico (...) Las empresas no tienen otra fuente para permanecer en un mercado altamente competitivo (...)"<sup>18</sup> (2012: 35), situación que conlleva a que las organizaciones deban de invertir en el capital humano, como la mejor alternativa para alcanzar los niveles de innovación que se necesitan para ser competitivos.

La innovación y cooperación, no pueden considerarse una moda más de la administración y/o la gestión, sino que deben de considerarse como una actividad constante que se desarrolla en todas las áreas de la organización y por todos y cada uno de sus colaboradores, por lo que se considera pertinente retomar algunos de los aportes que hace Shumpeter al indicar que "(...) las formas empresariales pequeñas eran la fuente de la mayoría de las innovaciones; sin embargo, después encontró que las empresas grandes con algún grado de poder monopolista tenían más probabilidades de ser fuente de la innovación tecnológica"<sup>19</sup> (2012: 35), esta situación, atendiendo que las empresas grandes tienen un manejo de recursos físicos, tecnológicos, financieros que les facilita la puesta en marcha de los procesos de innovación que se generan de manera colaborativa, entre el personal directivo, administrativo y operativo.

Otro aspecto más, que ha de tenerse en cuenta en los procesos de innovación y cooperación, es el aprovechamiento que debe de dársele a la capacidad instalada para la producción de nuevos productos que permitan atender las exigencias del mercado, es así como puede considerarse la innovación como la construcción constante de conocimiento.

Atendiendo las consideraciones anteriores la innovación y la cooperación se pueden establecer como objetivos estratégicos para la organización.

---

<sup>18</sup> Citado en Fernández y Rodríguez (2012:35).

<sup>19</sup> Ibid.

Algunos aportes hechos por Domingo (2013), permiten reconocer como la innovación conlleva a que las organizaciones trasciendan de un escenario a otro, atendiendo de manera oportuna las exigencias del medio empresarial, así,

“La innovación como los viajes, es una exploración donde la ruta que planeas no necesariamente es la que acabas siguiendo, te rodeas de compañeros de viaje, conoces a otros por el camino y todo con el objetivo de descubrir nuevos productos y crear nuevas experiencias para ponerlas en manos de millones de usuarios” (Domingo, 2013: 8)

Desde el punto de vista organizacional, se considera como el viaje que a diario debe emprenderse en cada una de sus áreas para alcanzar la competitividad, de igual manera es viable y pertinente el reconocimiento de las habilidades y los conocimientos que han de tener los colaboradores para emprender este viaje, en donde cada actividad se convierte en un reto innovador para mejorarla o transformarla y de esta manera estar siempre a la vanguardia de los cambios y las nuevas exigencias del mercado. Estableciendo así que la innovación y la cooperación son un camino de exploración, de conocer cosas nuevas, experimentarlas, probarlas, mirar sus errores y darles soluciones de inmediato. Lo que conllevará a obtener el mayor provecho de estas y a encontrar la ruta para nuevos servicios o productos que podrían cambiar el mercado.

#### **4. Las ideas creativas y la cooperación**

“Todos podemos ser promotores de creatividad porque podemos aprender enseñando y enseñar aprendiendo, pues, a la hora de la verdad, "enseñar es recordar a los demás que saben tanto como tú. Somos todos aprendices, todos ejecutores, todos maestros” (R.Bach. Tomado de Yarse, 2013).

Las ideas creativas y la cooperación, desde la perspectiva de los cambios organizacionales, conlleva a reconocer la importancia que tiene el colaborador para la organización, pudiéndose considerar una ventaja competitiva, puesto que ante los problemas o “cuellos de botella” que constantemente se presentan en las organizaciones, se hace necesario tener una persona con los conocimientos, las habilidades, las destrezas y la perseverancia para solucionarlos de manera creativa e innovadora, es decir “Un Líder” que involucre así a todos sus integrantes.

La generación de ideas creativas, se convierte en un espacio acertado para la consolidación de los objetivos y estrategias empresariales, como también para la concertación de acciones y planes, que conlleven a su consecución, la cooperación se hace evidente en la medida en que más personas participen de estos espacios y desde esta perspectiva, se retoma una de las preguntas que al respecto plantea Foster (2002) “(...) ¿Para qué se necesitan generar nuevas ideas?, para resolver problemas. La necesidad es la madre de la invención (...)”, situación que lleva a que las personas que

pertenecen a la organización generen e implementen las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, como también que adopten nuevas alternativas de interacción no solo con el personal de la empresa, sino también con los clientes, los proveedores y como bien se ha planteado en algunos apartes del texto, hasta con la competencia, en donde la generación de valor no solo se da a los procesos, procedimientos, productos y servicios, sino también a las relaciones interpersonales, las cuales permiten a la organización a ser más integral y más productiva, para el logro de los objetivos propuestos.

### **5. El aprendizaje y la cooperación**

Con la implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la cooperación se convierte en el escenario más apropiado para que las organizaciones trasciendan hacia nuevos aprendizajes haciendo uso de estas, de igual manera permiten la conformación de equipos de trabajo virtuales, para el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

La cooperación organizacional, se consolida cada vez más en la creación de redes sociales, bajo lineamientos éticos y de confidencialidad, puesto que a través de ella, se comunican decisiones organizacionales propias de los equipos de trabajo. Este escenario permite dinamizar los procesos organizacionales, en la medida en que se vinculan más personas para aportar y cooperar al desarrollo de las ideas creativas que surgen frente a la solución de problemas organizacionales.

Wallace (2001) establece que el "(...) internet no es una tecnología que nos haya sido impuesta y ante la cual solo podamos reaccionar de dos maneras: aceptarla tal cual es o evitarla por completo", lo cual permite que las organizaciones la consideren una herramienta que facilita el manejo de diferentes escenarios para generar mayor desarrollo e interacción de aprendizaje con otros entornos y desde esta perspectiva la cooperación organizacional, la toma no como una imposición, sino como la herramienta que brinda la interacción e integración entre todos los colaboradores de la empresa, convocando así a su participación en tiempo real.

El aprendizaje y la cooperación hacen del internet, una herramienta amable y atractiva, para que las personas generen lazos de conocimiento, a fin de desarrollar las habilidades necesarias para el correcto desempeño de su trabajo y el logro efectivo de los objetivos empresariales.

Las organizaciones cuando acceden a las ventajas del aprendizaje y la cooperación a través del internet, contribuyen a que la participación entre los colaboradores se vuelva más eficiente debido a que se aprende el valor de lo intangible a nivel interno y externo, por lo que se considera importante crear una cultura de aprendizaje desde la

cooperación con objetivos concretos y utilizando las herramientas digitales más apropiadas, para su efectivo cumplimiento.

El internet como medio de aprendizaje y cooperación, es una herramienta fundamental hoy en día, ya que ha beneficiado a las organizaciones en tener una mayor participación entre los colaboradores, debido a que los tiempos de comunicación, son más rápidos y con mayor fluidez, debido a que en el momento de requerir alguna información o notificación puede hacerse a través de este medio, es por esto que este mecanismo permite generar las siguientes pautas por parte de la organización:

### **5.1 La construcción de una cultura de cooperación**

La cooperación y el internet trabajan de la mano para generar cambio organizacional, ya que aceleran y generan cultura de cooperación a través del intercambio en tiempo real de experiencias y ejecutar nuevos procesos en la organización.

### **5.2 Establecer una comunicación más eficaz en la cooperación**

La cooperación a través del internet brinda herramientas de comunicación digital como: el e-mail, los chats, las video-llamadas, entre otras. Que proporcionan una opción de comunicación efectiva, generan participación activa en cada una de las áreas de la organización y permiten que la estructura organizacional funcione con mayor fluidez.

Lo anterior refuerza la idea de que el internet como elemento de cooperación puede ser utilizado por todos los colaboradores, no sólo para expresar ideas y preocupaciones, sino también, para obtener respuestas precisas y fiables en todos los constantes cambios.

### **5.3 Crear experiencias de progreso con la cooperación.**

El internet al tener plataformas innovadoras de cooperación, brinda experiencias de aprendizaje personalizadas en la organización, se muestra como una opción para fomentar la habilidad de mejores prácticas en el trabajo, para obtener un fortalecimiento eficiente y eficaz en el desempeño organizacional.

Para ello, el internet ofrece plataformas como: webinar, skype, google talk, y openmeetings, entre otras. Que ayudan a reunir grupos en las organizaciones que se encuentran dispersos por los distintos escenarios físicos de la empresa, para crear ambientes de trabajo virtuales, facilitando a los trabajadores que no se encuentran de forma presencial en las instalaciones de la oficina participar de las acciones emprendidas, ya que pueden obtener y conocer información urgente de la organización o también para realizar juntas virtuales. Por factores como los anteriores es que se

consideran herramientas fundamentales en el aprendizaje y la cooperación organizacional.

#### **5.4 Compartir las prácticas actuales de la organización a través de la cooperación**

“(…) El placer de aprender, de adquirir nuevas habilidades, y capacidades, de perfeccionar las que se tienen, de investigar y descubrir” (Cámara, 2006: 9) hacen que la acción de aprender en la cooperación signifique algo más que recibir una capacitación, por el contrario se convierte en una experiencia enriquecedora para todas las partes, como en el caso de un colaborador que quiera plantear conocimientos e ideas y pueda compartirlas con las demás personas involucradas en el desarrollo de las actividades organizacionales.

El internet como mecanismo para el aprendizaje y la cooperación permite tener información acerca de los nuevos procesos o tecnologías, compartir prácticas innovadoras y recibir respuestas en forma oportuna.

Existen organizaciones que cuentan en la actualidad con una importante cantidad de blogs personales y comunidades de aprendizaje cooperativo para el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales.

#### **5.5 Mejorar la participación, el compromiso y la cooperación de los empleados**

En las organizaciones cuando se busca la cooperación entre todos los colaboradores, uno de los factores de éxito para la organización, es lograr el compromiso de todos los involucrados. Los medios que ofrece el internet y soluciones de cooperación permiten que la información fluya en múltiples direcciones y no sólo de arriba hacia abajo en la organización, por ejemplo, el uso de wikis y micro blogs pueden hacer partícipes a los empleados de manera directa y en tiempo real de las acciones y actividades de la organización. Las organizaciones pueden crear una mayor lealtad interna, solicitando activamente la retroalimentación continua sobre temas relacionados con la cooperación.

Es por esto que a través de estos cinco puntos anteriores para implementar por parte de la organización, en su estructura permiten que esta genere mayor cooperación entre sus colaboradores, ya que se puede dar mayor interacción en tiempo real y menor tiempo de respuesta entre ellos.

El aprendizaje y la cooperación como una estrategia de cambio y perspectiva organizacional, se puede definir como la relación que existe entre los colaboradores y la organización, que busca generar más poder, más unión, mayor seguridad y confianza, y un mayor estímulo, hacia la consecución efectiva de los objetivos.

Por lo anterior es que el desafío de establecer la cooperación como estrategia de cambio y perspectiva organizacional consiste en aplicar en las interacciones sociales los principios de la cooperación a través de la innovación, las ideas creativas y el aprendizaje, es por consiguiente que las organizaciones deben cambiar los patrones de su estructura, cultura, certidumbre y predictibilidad, por otros patrones en los que confluyan valores como la integridad, la tolerancia, la creatividad y sobre todo la cooperación.

La cooperación como estrategia de cambio y perspectiva organizacional, posee todos los elementos administrativos y organizacionales que le permiten establecerse como el eje integrador de las dinámicas empresariales internas y externas, como también cumplir efectivamente las actividades trazadas.

## **6. Conclusiones**

- La cooperación como estrategia a implementar en las organizaciones permite que los colaboradores entre sí desarrollen estrategias de mejoramiento para la maximización del valor de la empresa, ya que al trabajar en equipo y generar una comunicación activa de aprendizaje en todos los procesos de la organización, permite que las actividades sean más efectivas y constantes para darle mayor valor a la organización.
- La innovación en la cooperación debe considerarse como eje principal en las organizaciones, ya que a través de ella los procesos, productos y servicios se pueden mejorar, lo que permite que las organizaciones estén siempre a la vanguardia del mercado, la competencia y los cambios empresariales.
- Las ideas creativas en la cooperación permiten el desarrollo de herramientas para mejorar los procesos organizacionales, dan coherencia, unidad, capacidad de proyección y de expansión organizacional, son la fuerza para la transformación de procesos de forma adecuada a lo que se quiere lograr. Lo cual permite crear un clima organizacional armónico, exigente y de estímulo permanente.
- El aprendizaje y la cooperación por medio del internet permite interactuar en diferentes escenarios, lo cual genera que se conozcan nuevas culturas y nuevas herramientas que se estén implementando en diferentes escenarios, que puedan aplicarse al desarrollo formal de la organización, donde estas se pueden mejorar de acuerdo a las necesidades que se tengan.

## Referencias

- BIELCZYK, K. (2001). *Designing Social Infrastructure: The Challenge of Building Computer-Supported Learning Communities*. Comunicación presentada a European Conference on Computer-Supported Collaborative Learning. Maastrich (Holanda).
- CÁMARA, G. (2006), *Enseñar y Aprender con interés: Logros y Testimonios*. Siglo XXI Editores. S.A.
- DOMINGO, C. (2013). *El viaje a la innovación, La guía definitiva para innovar con éxito*. Gestión 2000. S.A. Ediciones, 2013.
- FERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S. PALAFOZ DE ANDA, G (2009). *Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Ed. McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C. ARRANZ PEÑA, N. (1998). *La Cooperación entre empresas, Análisis y Diseño*. Esic editorial. Páginas 56-63.
- FOSTER, T.R. (2002), *101 métodos para generar ideas, como estimular la creatividad*. Ediciones Deusto.
- KUCZMARSKI, T. D. *Innovación, estrategias de liderazgo para mercados de alta competencia*. Mc Graw-Hill. Primera edición. Páginas 1-13.
- LARA ROS, S. (2001). *Una estrategia eficaz para fomentar la cooperación*. Revista Estudios sobre Educación Volumen No. 1 Diciembre de 2001.
- MOHN, R. (1988), *Al éxito por la Cooperación, un enfoque humano de la estrategia empresarial*. Plaza & Janes editores. Primera edición. 1988, Páginas 191-203.
- SCOZZARI, A. (2012), *Metodologías en la enseñanza de la economía: Cooperative Learning y Peer Education*. Universidad Internacional de la Rioja. Master Universitario en Formación de profesorado de educación secundaria. Pág. 4.
- WALLACE, P. (2002). *La Psicología de internet*. Editorial Paidós. Página 29.
- WIERSEMA, N. (2000). *How does Collaborative Learning actually work in a classroom and how do students react to it? A Brief Reflection [versión electrónica]*. London Guildhall University. Disponible: <http://www.lgu.ac.uk/deliberations/collab.learning/wiersema.html>. 2001, Agosto.

YARSE, J. (2013). *Liderazgo, Creatividad y Descentralización Mental*. Disponible en (<http://www.degerencia.com/articulo/liderazgo-creatividad-y-descentralizacion-mental>) Consultado el 22 de diciembre de 2014.