

Orrego Correa, Clara Inés; Arboleda Álvarez, Olga Lucía  
Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador  
Cuadernos de Administración, núm. 34, enero, 2006, pp. 97-110  
Universidad del Valle  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020897004>



*Cuadernos de Administración*,  
ISSN (Versión impresa): 0120-4645  
[cuadernosadm@correounivalle.edu.co](mailto:cuadernosadm@correounivalle.edu.co)  
Universidad del Valle  
Colombia

# Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador

Clara Inés Orrego Correa<sup>1</sup>  
Olga Lucía Arboleda Álvarez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Decana Facultad de Administración - Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín, (FUNLAM).  
E-mail: [corrego@funlam.edu.co](mailto:corrego@funlam.edu.co)

<sup>2</sup> Docente Investigadora Facultad de Administración- FUNLAM  
E-mail: [oarboled@funlam.edu.co](mailto:oarboled@funlam.edu.co)



## 1. Definiciones y generalidades

### 1.1 El concepto de Organización

Lo primero que se evidencia al aproximarse al tema de la organización es una enorme diversidad de conceptos, términos y definiciones de diferentes autores<sup>3</sup>.

En el **Diccionario de la Real Academia Española**, el término organización equivale al efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada.

Durante las primeras décadas del siglo XX, aparecen construcciones conceptuales como las de **H. Fayol** (1916) quien define la organización como una estructura para el cuerpo social, la cual posee una unidad de mando caracterizada por una clara asignación de responsabilidades, procedimientos de decisión, rigurosa selección y capacitación para sus miembros.

Posteriormente, **Barnard** (1938), identifica la organización con «un sistema de acción conscientemente coordinado»; en tanto que **Etzioni** (1964), desde una perspectiva socio-

lógica, concibe la organización como “entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos, que se caracteriza por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las comunicaciones”<sup>4</sup>.

Por su parte, **Porter, Lawler y Hackman** (1975), delimitan cinco aspectos esenciales en las organizaciones:

1. Están compuestas por individuos y grupos.
2. Se constituyen para la consecución de fines y objetivos específicos.
3. Hacen diferenciación de funciones y plantean para las mismas una coordinación racional.
4. Manifiestan permanencia temporal y delimitación espacial.

**Katz** (1978), de acuerdo con la teoría cibernética, define la organización como “un sistema abierto en el que el input de energía y la conversión del output en posteriores inputs energéticos hacen posible la interacción entre la organización y su entorno”. Posteriormente, **Schein** (1988), precisa que la organización es “la coordinación planificada de las activida-

<sup>3</sup> Véase al respecto la compilación realizada por RODRÍGUEZ DE RIVERA, José. Hacia un concepto de organización. Génesis y evolución de los conceptos teóricos sobre organización. Revisión del concepto desde la nueva teoría de sistemas. CEPADÉ- Universidad Politécnica de Madrid / IDOE - Universidad Alcalá de Henares / EQI Escuela de Organización Industrial. 2003. En: [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1\\_3.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1_3.htm).

<sup>4</sup> ETZIONI, A. Análisis comparativo y complejidad de las organizaciones. México: Limusa. 1989. p.15

des de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones y a través de una jerarquía de autoridad de responsabilidad”<sup>5</sup>. Finalmente, puede referenciarse a **Abrahams-son (1993)**, quien define las organizaciones como estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase, con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos. La razón de su existencia es la realización de un trabajo, o de un proceso de producción o de servicio, por lo cual son utilizadas por distintos agentes como medio para realizar esfuerzos racionales y planificados.

En este orden de ideas, es pertinente hacer referencia también a diferentes paradigmas de la administración, en relación con el concepto de organización que ellos manejan. Por ejemplo, **los paradigmas clásicos y neoclásicos** que piensan la organización como una máquina en la que los intereses se enfocan hacia la producción y optimización de los recursos; **los paradigmas sustentados en las escuelas de la conducta**, según los cuales la organización se define con base en la conducta de los seres humanos, desde criterios de satisfacción y autorrealización de la persona; **los paradigmas cuantitativos**, para los

que lo importante en la organización es el flujo de información y, por consiguiente, la toma de decisiones y la eficiencia; **los paradigmas de integración** que otorgan valor a las variables que constituyen el entorno de la organización; y **los paradigmas culturales** que asumen la organización como sistema sociocultural interdependiente, por lo cual trabajan en la perspectiva de la satisfacción del cliente.

A partir de estos conceptos y enfoques paradigmáticos, puede decirse que, tradicionalmente, la organización es considerada como una unidad social compuesta por un conjunto de interacciones que, en su evolución, va acopiando una serie de elementos colectivos de tipo cultural, cognoscitivo y afectivo, cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios.

Tal concepción obedece a la definición de la organización como escenario de interacción social, en el que los individuos y los grupos se modifican unos a otros; esto lleva a concebirla también como el resultado de procesos históricos y culturales, por lo cual debe ser entendida o explicada desde el rol o el papel desempeñado por los actores sociales que hacen parte de ella.

Para el tema que nos convoca, nos referiremos a la organización como una unidad social, orientada a una con-

---

<sup>5</sup> SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes. 1998. p.56

secución de objetivos y a la autorrealización del ser humano, en la cual se aplica o encuentra campo de acción la administración.

## 1.2 El concepto de Gestión en la organización.

En la medida en que se hacen posibles los procesos básicos u operativos de la organización, desde una coordinación más general, puede hablarse de gestión, o sea que ésta es un proceso que se coloca al servicio de los aspectos operativos de la organización.

El término ha presentado varias acepciones a través del tiempo; tal y como lo señala Omar Aktouf, puede asimilarse con conceptos como administración, gerencia, gestionar, administrar, gerenciar e incluso empresario, administrador, ejecutivo, director, gerente; sin embargo, entre ellos pueden encontrarse más aproximaciones que elementos diferenciadores.

El concepto de gestión cobra sentido en el contexto de la organización; así puede leerse en Fernando Fantova, para quien "la esencia de la gestión es la coordinación de la organi-

zación y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera se vela por la unidad de acción de la organización"<sup>6</sup>.

Por su parte, el investigador Ricardo Dávila define el concepto en términos de "prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos"<sup>7</sup>.

Todo lo anterior, lleva a plantear las articulaciones existentes entre los conceptos de organización y gestión:

La gestión esta referida a los diferentes procesos relacionados con las condiciones que propician la construcción permanente de la organización, así como la disposición de los recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos para la producción de bienes y la prestación eficiente y eficaz de los servicios, en la perspectiva del cumplimiento del objeto social de la organización.

La tarea de la gestión debe estar orientada a conservar la unidad organizacional, por lo cual, es generalmente confiada a personas investidas de la responsabilidad de asegurar la buena marcha de la organización, apoyados fundamentalmente en su filosofía y principios éticos.

---

<sup>6</sup> FANTOVA AZCOAGA, Fernando. La Gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social. Madrid: Editorial CCS. 2001. p.70.

<sup>7</sup> DAVILA, Ricardo. Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En: Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia. Juan Manuel Silva y Ricardo Dávila (Compiladores). Bogota: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales. Unidad de Estudios Solidarios. 2002. p. 45

### **1.3 Definición de Organización de economía solidaria**

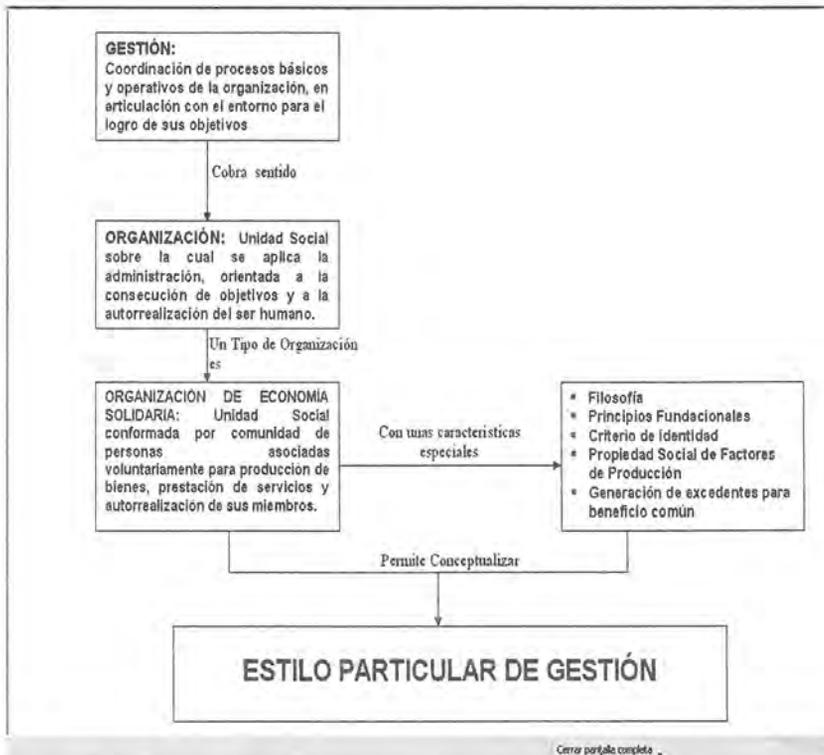
De acuerdo con lo anterior, y para cumplir con el objetivo de este artículo que está orientado a proponer desarrollos relacionados con la gestión en organizaciones de economía solidaria, es necesario partir de la conceptualización y caracterización de este tipo de organizaciones, las cuales pueden definirse como organizaciones sociales conformadas por una comunidad de personas asociadas en forma libre, voluntaria y consciente para la producción de bienes, prestación de servicios y autorrealización de sus miembros.

Esta intención se realiza mediante características muy diferentes a las organizaciones privadas o estatales: propiedad social de los factores productivos, la cooperación de todos en el trabajo asociado, la autogestión de los procesos administrativos y económicos, la preservación del medio ambiente, la distribución equitativa de los excedentes en proporción al uso de los

servicios o participación en el trabajo de la organización, y la participación democrática, especialmente la democracia económica que es la que, finalmente, hace conciliar la eficacia económica, la justicia social y el bien común; todo esto en función de la dignificación de la persona, del trabajo, de la familia, de la comunidad y de la sociedad en general.

Las organizaciones de economía solidaria poseen características diferentes a las capitalistas y estatales, porque sus resultados económicos están representados en excedentes que se destinan al beneficio social, al crecimiento de sus reservas y fondos y a reintegrar a sus asociados parte de esos excedentes, en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la organización. En ellas se privilegian los objetivos y las expectativas económicas y sociales de los asociados, y actúan como factores determinantes la comunidad y el trabajo.

La relación o el vínculo establecido entre los tres conceptos planteados se sintetizan en el siguiente cuadro:



## 2. La Gestión en organizaciones de economía solidaria

Para hacer referencia a la gestión en el tipo de organizaciones mencionadas, es necesario retomar elaboraciones conceptuales de algunos teóricos e investigadores que se han ocupado del tema, advirtiendo que la mayoría de dichas elaboraciones hacen relación únicamente al modelo cooperativo.

Ricardo Dávila propone el paradigma básico de gestión estratégica para las cooperativas, cuyo sustento filosófico está en la mutualidad, la auto-

nomía y la confianza, aspectos que le posibilitan operar desde la gestión del servicio y el reconocimiento de los sectores o entornos que ejercen influencia o son influenciados por la organización.

Puede decirse que es una gestión que apunta al direccionamiento estratégico desde la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y, en general, de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios y ejercen su influencia.

Según este autor en *la acción* que debe ajustarse a la doctrina para ser reconocida como tal, es donde se observa el estilo particular de gestión de estas organizaciones, el cual se apoya fundamentalmente en *el criterio de identidad*.

Al respecto son importantes los aportes de Nicolás Palacios<sup>8</sup>, quien señala que en una organización existen por lo menos cuatro grupos de influencias e intereses: los proveedores, los clientes, los trabajadores y los propietarios.

A partir de esta apreciación, el autor hace una especie de comparación entre el criterio de identidad desarrollado en las organizaciones privadas y en las de economía solidaria. Señala que en las primeras existen solo comunidades de intereses, o sea relación de identidad entre los propietarios y la empresa; en tanto que la relación entre trabajadores – empresa, clientes – empresa y proveedores- empresa, puede definirse como una relación de conflicto.

Por su parte, en las organizaciones de economía solidaria la identidad se da por lo menos en dos de los grupos de interés que las conforman, dependiendo del giro comercial de la empresa, así: en las organizaciones cuya finalidad principal es ofrecer fuentes de trabajo a sus asociados, la relación

de identidad se construye entre trabajadores, propietario y empresa, mientras que en las que buscan proporcionar servicios de abastecimiento de insumos o bienes de consumo, la identidad se da entre clientes, propietarios y empresa<sup>9</sup>.

Desde este criterio de identidad se plantea que el asociado de la organización solidaria puede asumir diferentes roles de acuerdo con el interés manifestado: como dueño, usuario y proveedor. En este sentido, y en todos los casos, se asumen dos de los roles al mismo tiempo, lo cual le posibilita tener un doble criterio que, para el caso, facilita la participación en la gestión de la organización solidaria.

Con todo esto lo que puede afirmarse es que la puesta en práctica de dicho criterio requiere de la voluntad manifiesta y decidida de asumir la responsabilidad común (responsabilidad social), por parte de los asociados de la organización quienes “identificados y unidos por necesidades comunes establecen una relación de uso con la organización creada y convierten las responsabilidades individuales en sociales, las que crecen en la medida en que la organización se integra o intercoopera con otras organizaciones para generar sinergias elevando esa responsabilidad a nivel de corresponsabilidad”<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> PALACIOS, Nicolás. La administración en las empresas de economía solidaria. I Elementos básicos-planeación. Bogotá: Usta.1994. p. 66

<sup>9</sup> Ibid págs 68-69

<sup>10</sup> BASTIDAS, Oscar (2004) citado por DÁVILA, Ricardo. Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.2004. págs 38 – 39.

Volviendo al concepto de gestión especificado en la forma de la organización cooperativa, hay que señalar que ésta se forma para satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de los integrantes, quienes asociados libremente crean empresas, de propiedad común, democráticamente gestionadas para resolver los problemas que plantea el entorno y que individualmente no pueden resolver.

En estas organizaciones, desde la práctica de la gestión, los asociados son los dueños de la cooperativa y los integrantes del Consejo de Administración, elegido por ellos, son sus representantes; esto implica incorporarlos y comprometerlos con las responsabilidades de las direcciones. Igualmente, se cuenta con todas aquellas personas, grupos o sectores que tienen "interés" y que directa o indirectamente se ven favorecidos por la acción de las organizaciones mencionadas (los empleados, los proveedores, los clientes, la comunidad), para lo cual requieren de valores o principios como: pluralismo, mutualismo, autonomía, autogestión, justicia distributiva, democracia y equidad.

De esta manera, y a partir de las reflexiones presentadas, puede decirse que la gestión en organizaciones de economía solidaria va más allá de los procesos administrativos que se llevan a cabo en las del sector tradicional de la economía, ya que su esencia está dirigida a la base social y tiene por objeto las actividades que implican el

mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la integración social y el desarrollo local; por tal razón, comprenden un estilo particular de gestión en el que pueden visualizarse dos dimensiones que deben ser atendidas equitativamente para que se conviertan en una auténtica alternativa de desarrollo humano y contribuyan a dar respuesta a las necesidades de la comunidad, y por ende, al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los asociados, son ellas:

**1. La dimensión social, ética y cultural:** apunta a la asociatividad de las personas con las implicaciones que tiene su organización, cohesión, consolidación, y sostenimiento en el tiempo, especialmente desde el punto de vista de la participación social y política en cuya dinámica social confluyen los elementos de interacción social, comunicación simbólica, organización comunitaria, participación democrática, distribución y uso del poder a partir de una formación práctico-social que ubique los miembros en un contexto histórico y cultural.

Aquí, el componente cultural y ético merece especial atención porque toda organización de economía solidaria debe estar orientada al despliegue de sensibilidad social, al fomento de valores como la solidaridad, la cooperación, la autogestión y especialmente de prácticas relacionadas con la reciprocidad, la complementariedad, la armonía, el respeto y la equi-

dad, de tal forma que a través de dichas organizaciones se logre regular el comportamiento humano hacia una mejor comprensión del mundo, se contribuya a generar procesos asociativos, creativos, innovadores y a la formación de asociados conscientes de sus deberes ciudadanos, comunitarios y organizacionales.

**2. La dimensión económica:** los componentes que demanda la organización en términos de propiedad, utilización de los factores productivos, dignificación del trabajo humano, autogestión, desarrollo sostenible y sustentable y distribución equitativa de excedentes, con el apoyo de procesos productivos o de prestación de servicios, se fundamentan en el conocimiento, el cual es reconocido como uno de los elementos básicos de la organización.

Así, la participación comprometida y cogestionadora en las actividades organizacionales hace que el concepto de gestión resulte ser bastante amplio y en su intento de conceptualizar recoja los planteamientos realizados desde los clásicos de la administración hasta los grupos más contemporáneos, perspectivas desde las cuales se intenta una agrupación y análisis de las actividades de gestión para las organizaciones de economía solidaria desde las dos dimensiones antes mencionadas:

Desde el punto de vista de la administración humanista, que es una característica fundamental de las organizaciones de economía solidaria, y apoyados en el enfoque de calidad, es decir, orientados a la satisfacción de los asociados, es perfectamente entendible la filosofía de estas organizaciones, ya que se debe partir de aquellos procesos que agregan valor y que tienen relación con **la gestión del talento humano**, cuya acción incide, necesariamente, en otros procesos como la gestión del cambio, la gestión del conocimiento, la gestión del trabajo colaborativo (redes sociales) y la gestión de la responsabilidad social que, para el caso, se van a denominar **procesos de gestión innovadora**, los cuales guardan relación con los aspectos que caracterizan la dimensión social, ética y cultural de las organizaciones mencionadas.

Si se tiene en cuenta que la gestión del talento humano tiene como objetivo contar con los perfiles adecuados para el desarrollo de los diferentes procesos de la organización, en la búsqueda de una relación de complementariedad entre esta y las personas que la conforman, son pertinentes los planteamientos de Dávila<sup>11</sup> cuando señala que las organizaciones de la economía solidaria presentan un modelo innovador, por su forma diferente de administrar el poder y orga-

---

<sup>11</sup> DAVILA, Ricardo. Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa (op.cit.p. 35).

nizar el capital humano, en la que se coloca a la persona en el centro de la organización y se propicia una gestión democrática, participativa y solidaria.

En cuanto a los **procesos básicos de gestión** tales como: la planificación, la organización, la dirección y el control, desde el marco administrativo hay que reconocer que para la gestión de las organizaciones solidarias se utilizan y adaptan conceptos, técnicas e instrumentos desarrollados por la administración tradicional, sin tener en cuenta que los aspectos que caracterizan la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria son diferentes por el predominio de la acción colectiva sobre la acción individual y su aplicación a través de los cuerpos colegiados basados

en el trabajo en equipo y la toma colectiva de decisiones.

Respecto a las actividades que agrupan las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información, puede decirse que resultan necesarias en el sentido de la integralidad y su concepción sistémica en la organización. Estas actividades deben ser denominadas **procesos de gestión de recursos** y deben ser aplicadas de acuerdo con los elementos característicos de la dimensión económica de las organizaciones de economía solidaria.

Las dimensiones que permiten hablar de un estilo particular de gestión en las organizaciones de economía solidaria se detallan en el siguiente cuadro:



A partir de la presentación y análisis de estos procesos, es pertinente señalar algunos ámbitos de la gestión en los que las citadas organizaciones deben fortalecerse:

1. La coherencia, interdependencia y sinergia en el proceso de planificación, teniendo en cuenta para su formulación los siguientes elementos: antecedentes, objetivos, estructura, procesos y recursos.
2. El fomento de acciones de carácter participativo y democrático en los procesos de planeación, organización, dirección y control.
3. La superación de mecanismos de control correctivos y esporádicos, para alcanzar niveles preventivos e interactivos que obedezcan a una programación real establecida y que estén orientados tanto al seguimiento e impacto de los proyectos en la organización, como al contexto en el que se encuentra inmersa.

En síntesis, puede decirse que la gestión en las organizaciones de economía solidaria tiene como marco de referencia la dimensión social que articula los procesos de gestión innovadora, para áreas de la organización relacionadas con el talento humano, el conocimiento, el trabajo colaborativo y la responsabilidad social; y la dimensión económica relacionada con procesos administrativos de gestión básica (planificación, organización, dirección y control) y con procesos de gestión de los recursos que incluyen

finanzas, mercadeo, producción e información.

En cuanto a la dimensión social debe señalarse también que, en mayor proporción que la económica, ha venido evidenciando la necesidad de establecer paradigmas que la sustenten, con el fin de comprender la lógica y la racionalidad de las organizaciones cuya razón de ser es el servicio social.

Se considera que lo que debe leerse entre líneas, a partir de la descripción y el análisis de los aspectos que caracterizan los procesos de gestión en todas las organizaciones de carácter solidario – llámense cooperativas, pre-cooperativas, asociaciones mutuales, empresas de servicios en forma de administración pública, fondos de empleados, empresas solidarias de salud, empresas comunitarias -, muchos de los cuales son adaptaciones de los mecanismos utilizados en la gestión de organizaciones públicas y privadas, es la necesidad de fundamentar, para dicha gestión, un paradigma con referentes centrados en el humanismo que coloca a la persona como centro del universo organizacional y que, por consiguiente, orienta sus objetivos al desarrollo integral del hombre y a la reconstrucción y práctica de valores como la solidaridad, la autogestión, la equidad, la ética, la responsabilidad, el respeto y la fraternidad, en la perspectiva de alcanzar el bien común o bien social.

Un paradigma que ubique los desarrollos organizacionales desde los siguientes referentes:

- Concepción de la organización como parte del universo y contextualización de la misma en el nuevo orden social del siglo XXI, determinado por elementos como el conocimiento tecnológico, la capacidad para aliarse y conformar redes sociales y el desarrollo de procesos relacionados con el direccionamiento del talento humano.

-Aportes teóricos, metodológicos y prácticos que permitan a las organizaciones solidarias alcanzar sus fines en la producción de bienes y servicios y obtener resultados acertados en el mundo del mercado, pero con la implementación de medios y procesos distintos a los desarrollados por las organizaciones tradicionales; es decir que la diferencia en la gestión de las organizaciones de economía solidaria, en relación con la empresa capitalista y de mercado, debe estar en la concepción que se tiene del ser humano en las organizaciones mencionadas, lo cual hace centrar su atención en las necesidades de los asociados.

- Superación del orden lineal, rígido, de estrategia racional e instrumental y de sustento positivista en la gestión de las organizaciones para que, desde perspectivas comprensivas y crítico sociales, se desarrollen acciones que permitan a los sujetos sociales que hacen parte de la organización ser cogestionadores, es decir incorporarse en los procesos relacionados con la toma de decisiones de su propia organización y ejercer el derecho a elegir y ser elegidos.

- Fortalecimiento de procesos relacionados con la gestión de la responsabilidad social que, para las organizaciones de economía solidaria, conlleva un doble compromiso: ante sus grupos de interés, y ante todos aquellos *stakeholders* identificados por la organización a partir de sus principios, finalidades y acciones.

## Referencias Bibliográficas

- AKTOUF, Omar. La administración: entre la tradición y la renovación. Cali: Universidad del Valle. 1996
- BENECKE, Dieter. Cooperación y desarrollo. El rol de las cooperativas en el proceso de desarrollo económico de los países del tercer mundo. Santiago de Chile: Nueva Universidad. 1973
- BLEGER Isaac. Peter Davis y como debe ser la gestión en las cooperativas. En: La Cooperación. Boletín. Sep 30 de 2003.
- DAVILA, Ricardo. Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. En: Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia. Juan Manuel Silva y Ricardo Dávila (Compiladores). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales. Unidad de Estudios Solidarios. 2002.
- \_\_\_\_\_. Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de

- ahorro y crédito. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. 2004.
- ETZIONI, A. Análisis comparativo y complejidad de las organizaciones. México: Limusa. 1989.
- FANTOVA AZCOAGA, Fernando. La Gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social. Madrid: Editorial CCS. 2001.
- LAFLAMME, Marcel. Gestión moderna de cooperativas. Bogotá: Fondo Nacional Universitario. 1990
- PALACIOS, Nicolás. La administración en las empresas de economía solidaria. Elementos básicos de planeación. Bogotá: USTA. 1994
- PARIENTE F, José Luis. Los paradigmas de la administración. Sociotam. Vol III, Núm 2 (1993). C.d. Victoria, Tam:UAT-UNAM. México.
- RODRÍGUEZ DE RIVERA, José. Hacia un concepto de organización. Génesis y evolución de los conceptos teóricos sobre organización. Revisión del concepto desde la nueva teoría de sistemas. CEPA-DE- Universidad Politécnica de Madrid / IDOE - Universidad Alcalá de Henares / EOI Escuela de Organización Industrial. 2003. En: [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1\\_3.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema1_3.htm). Consultado en agosto de 2003
- SCHEIN, Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes. 1998.