



# ENSAYOS 13

Revista de los estudiantes de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE COLOMBIA

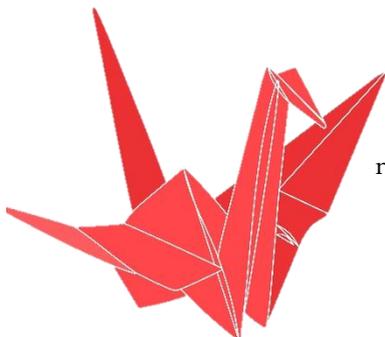
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
SEDE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



# ENSAYOS 13

Revista de los estudiantes de Administración de Empresas

Facultad de Administración  
Universidad Nacional de Colombia  
Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración



El ensayo no es un artículo, ni una meditación, ni una reseña bibliográfica, ni unas memorias, ni una disquisición, ni una diatriba, ni un chiste malo pero largo, ni una seguidilla de aforismos, ni una elegía, ni un reportaje, ni [...] “ensayo” es apenas un nombre, el más sonoro de los nombres que se da a una amplia variedad de escritos.

Susan Sontag  
El hijo pródigo

**ENSAYOS**  
Revista de los estudiantes de Administración de empresas



ISSN: 2357-3880  
Formato Web-Online

Manizales - Colombia	Nro. 13	Pp. 240	Julio-Diciembre 2023	ISSN 2357-3880 Formato Web-Online
-------------------------	------------	---------	-------------------------	--------------------------------------

**Editada por**  
Facultad de Administración  
Universidad Nacional de Colombia sede Manizales  
Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración

**Vicerrector de la sede:** Neil Guerrero González

**Decano:** Juan Carlos Chica

**Vice-decano:** Francisco Javier Valencia Duque

**Director Departamento de Administración:** Juan Manuel Castaño

**Dirección Revista Ensayos**

José Gabriel Carvajal Orozco

**Comité Editorial**

Julián Andrés Valencia García

David Kolkrabe Orozco

**Comité Técnico**

Corrección de estilo: David Kolkrabe Orozco

José Gabriel Carvajal Orozco

Diseño y diagramación: David Kolkrabe Orozco

Fotografía portada: Carlos Andrés Dávila

*Idea original de Jhon Alexander Isaza Echeverry*

**Correspondencia e información**

Facultad de Administración

Universidad Nacional de Colombia sede Manizales

Carrera 64-60 Campus Palogrande, Bloque F, Oficina 501

Teléfono: 887 93 00 Extensión: 50411

[http://gta.manizales.unal.edu.co/ftedmon/revista\\_ensayos.php](http://gta.manizales.unal.edu.co/ftedmon/revista_ensayos.php)  
[ensayos\\_fadman@unal.edu.co](mailto:ensayos_fadman@unal.edu.co)

# **¿DE DÓNDE SURGE EL AFÁN POR ACUMULAR RIQUEZAS?**

DAVID KOLKRABE OROZCO<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Máster en Filosofía y Máster en Estudios Organizacionales. Vinculado al Grupo de Investigación en Filosofía de la Administración de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: cdavidr94@hotmail.com

### **Resumen**

Este texto de reflexión realiza una breve genealogía del origen de las organizaciones modernas y busca explicar de dónde surge el afán capitalista por obtener riquezas. Para ello, se hace una revisión histórica del paso del sistema feudal al burgués en términos de organizaciones. Se profundiza en el cambio de la manera de pensar y la transformación epistemológica de cómo el hombre percibía el mundo. Con este propósito, se ahonda en el papel de Dios y cómo se concebía la vida a partir de Él. Se concluye con que el capitalismo es el resultado de un cambio de mentalidad en el que el hombre moderno busca progresar en la pirámide social, pues ya se considera libre, digno y responsable de sus actos.

### **Palabras clave**

Mentalidad cristiano-feudal, organizaciones, riqueza, libertad, dignidad, burguesía.

### **Abstract**

This reflective text provides a concise genealogy of the origins of modern organizations and endeavors to elucidate the roots of the capitalist pursuit of wealth. To achieve this, it conducts a historical examination of the transition from the feudal to the bourgeois system within the context of organizational dynamics. The exploration delves into shifts in cognitive paradigms and the epistemological transformation of humanity's perception of the world. In pursuit of this objective, it investigates the role of God and how life was conceptualized in relation to Him. In summary, the text concludes that capitalism emerges as a consequence of a shift in mentality, wherein modern individuals aspire to advance within the social hierarchy, viewing themselves as liberated, worthy, and accountable for their actions.

### **Keywords**

Christian-feudal mentality, organizations, wealth, freedom, dignity, bourgeoisie.

El trabajo en las sociedades premodernas distaba mucho de la lógica de la acumulación capitalista contemporánea. La producción del artesano se orientaba a la satisfacción de sus necesidades y las de su familia. Producía lo suficiente para satisfacer las necesidades de su familia sin pensar en acumular capital. El zapatero producía la cantidad necesaria de zapatos para que los suyos no carecieran de calzado y, el excedente, lo intercambiaba por alimentos u otros bienes que necesitaba. El trabajo era un medio para la satisfacción de las necesidades (Marx, 2005). En el momento en que las necesidades quedaban satisfechas, el artesano cesaba su trabajo. Si sabía que con 30 pares de zapatos podía vivir por un mes, no producía más de 30 al mes, así él fuera capaz de producir 600. Los talleres de los artesanos eran el lugar donde se daba la producción de bienes. Poco a poco, sin embargo, se da un crecimiento de los mercados. El comerciante introduce la moneda porque esta le facilita su trabajo: es más fácil cargar monedas que cargar con otros productos para realizar el trueque. El comerciante visitaba uno por uno los talleres artesanales y compraba los productos sobrantes. El artesano recibía a cambio dinero con el que podía comprar otros productos. El dinero fue ganando fama porque facilitaba el intercambio de bienes. Ya no era necesario que el zapatero recorriera la aldea con sus zapatos buscando quién necesitaba zapatos y quién tenía productos, como comida, que él necesitara. La moneda modifica el comercio: ya no se hacen trueques, ahora se compran productos (Huberman, 2004). Además, la moneda es práctica y se puede guardar, se puede ahorrar. No pasaba lo mismo con los productos, especialmente los perecederos. Acumular bananos, por ejemplo, no tenía sentido. Acumular dinero, sí.

El mercader juega un papel fundamental en el cambio de concepción del trabajo y la producción, no solo por su papel como mercader y la implicación de la moneda en el comercio, sino también porque *facilita* el trabajo del artesano. Antes, el artesano debía ir a buscar mercados en los cuales pudiera vender o intercambiar sus productos, así como desplazarse en búsqueda de la materia prima

necesaria para su producción. El mercader, en cambio, adoptó el papel de vendedor y proveedor, de modo que el artesano ya no debía desplazarse buscando mercados para vender sus productos, ni para conseguir la materia prima; de eso se empezó a encargar el mercader (Coriat, 2015).

Inicialmente, los artesanos aceptaron este nuevo modelo porque, a simple vista, parecía un buen trato. Ya no tenían que esforzarse en vender sus productos, ni buscar quién pudiera proveerles la materia prima. La implicación de esto es importante para lo que aquí se revisa: el artesano pierde el control sobre lo que produce y sobre la materia prima que necesita para su producción. Paulatinamente, el mercader, que ya tiene el control sobre la preproducción y la postproducción, empieza a exigirle más a los artesanos y estos se empiezan a sentir explotados. La respuesta de muchos artesanos frente a esta explotación fue un intento de reducir la explotación: bajaron la calidad de los productos y empezaron a robar parte de la materia prima que les suministraban. Esto, aunado a la conquista de nuevos territorios, como se verá más adelante, llevó a que el mercader reuniera a los artesanos en un taller común. Si cada uno está en su taller, el mercader no tiene control real sobre la producción y no puede evitar la mala calidad ni el robo de materias primas (Marx, 1985).

En cambio, si todos los artesanos están reunidos en el mismo taller, bajo la supervisión del mercader, ya no pueden trabajar bajo su propio criterio. Esta fue la estrategia que el mercader usó para dar frente a las acciones de los artesanos. Puso a decidir a los artesanos: o podían irse a trabajar al taller, o podían volver a las antiguas costumbres y buscar ellos mismos la materia prima y los compradores de sus productos. Muchos rechazaron la oferta y regresaron al modo antiguo, o bien se convirtieron ellos mismos en mercaderes, pero muchos otros aceptaron la exigencia del mercader (Marx, 2005).

La conquista de nuevos territorios y, por tanto, la creación de nuevos mercados exigió un aumento de la producción. Conquistar la India, por ejemplo, implicaba tener un gran número de personas

nuevas que necesitaban calzar zapatos. La producción del zapatero artesano no era suficiente y el comerciante se dio cuenta de esto. Poco a poco, empezó a reclutar a los artesanos que antes le vendían sus sobrantes y los convenció para que trabajaran todos juntos en un taller. El nacimiento del taller es el nacimiento de la eficiencia, es decir, desde Weber (1985), la adecuación de los mejores medio a los fines. Si el zapatero podía fabricar cinco zapatos diarios, se le pedía que produjera los cinco, seis días a la semana. Hay un aumento de la producción muy elevado. El artesano que antes fabricaba 30 zapatos al mes, empezó a fabricar alrededor de 135. Aumenta también la velocidad de comercialización, pues al estar todos los artesanos reunidos en el mismo taller, ya no es necesario que el comerciante recorra uno por uno los diferentes talleres artesanales.

En este momento histórico hay un cambio en la mentalidad del artesano que debe revisarse con detenimiento, pues no se ha respondido a la pregunta de por qué el artesano decidió irse a trabajar al taller. En un primer momento, cuando él era dueño de su propio taller y tenía autonomía en su trabajo, producía lo necesario para satisfacer sus necesidades y las de su familia. ¿Qué razón había, pues, para que renunciara a su libertad y autonomía de modo que se pusiera a las órdenes del mercader? La respuesta a esta pregunta no es fácil. Lo primero que hay que entender es que, como lo muestra Romero (1987), hubo un cambio, lento pero constante, de la mentalidad del artesano. Él habla de dos tipos de mentalidad: la mentalidad cristiano-feudal y la mentalidad burguesa. Aunque Romero los presenta como una dicotomía, en realidad hay que entenderlas como los dos extremos de una soga que transita el funámbulo: el recorrido de un lado a otro es lento, tumultuoso, con avances y retrocesos.

La mentalidad cristiano-feudal, esto es, la mentalidad del hombre feudal, se sostenía en la irrealidad. El soporte de la realidad, es decir, del mundo material, era la irrealidad: los milagros, la voluntad de Dios, lo sobrenatural, etcétera. En esta época, «se ha producido la impostación autoritaria de un esquema de pensamiento que enseña a

pensar contra lo que dicen los sentidos. Y esto ha sido fruto de una larga y paciente labor pedagógica, llevada a cabo por el cristianismo» (Romero, 1987, p. 62). Los «realistas» de la época defendían que lo real era intangible, siguiendo la tradición escolástica. Negaban la realidad de lo tangible, de lo material, y ubicaban a la realidad en el *otro* mundo. Eran descendientes del platonismo, que ubicaba a la realidad en el Mundo de las Ideas, mientras que el Mundo de los Sentidos era un engaño.

A partir de esta división de mundos, los realistas pensaban que el mundo terrenal era el fenómeno observable, pero que las causas de dicho fenómeno residían en la voluntad de Dios. La mentalidad cristiano-feudal está fundada, entonces, en la idea de que este mundo material es insignificante comparado con el Paraíso, que la vida terrenal es fútil, que el cuerpo no tiene valor y que lo único importante es luchar por la salvación del alma. Esta epistemología subyacente en la mentalidad cristiano-feudal tiene implicaciones prácticas en el hombre feudal.

Según Ganshof (1975), el feudalismo consistía en un conjunto de instituciones que fomentan la obediencia-servicio entre un hombre libre, llamado «vasallo», y un «señor». El «señor» feudal tenía obligaciones de protección y sostenimiento del vasallo, por lo que le proporcionaba una parte de la tierra, llamada feudo, para que la trabajara. Sin embargo, como afirma Marx, el feudalismo era un sistema bajo el cual el estatus económico y la autoridad estaban asociados con la tenencia de la tierra y en el que el productor directo (que a su vez era poseedor de algún terreno) tenía la obligación, basada en la ley o el derecho consuetudinario, de dedicar cierta parte de su trabajo o de su producción en beneficio de su superior feudal (Marx en Dobb, 1971, pp. 465-466).

Desde su nacimiento, el vasallo estaba destinado a ser vasallo. Si la realidad tangible, esto es, el mundo terrenal, tiene su fundamento en la voluntad de Dios, significaba entonces que el que nacía vasallo era vasallo por voluntad divina. Aquel que se atreviera a ir en contra de la

voluntad de Dios estaba cometiendo sacrilegio. En este sentido, el vasallo, pobre, se resignó a vivir toda su vida como vasallo, como pobre, sin hacer nada para cambiar su condición. Esta mentalidad, como se sabe, se fue modificando poco a poco hasta dar paso a la mentalidad burguesa, como la llama Romero (1987). Los nobles nacían siendo nobles, al igual que el rey y el clérigo, pero el pueblo llano nacía siendo pueblo llano y nunca podía cambiar su condición.

Las razones por las que esta mentalidad cristiano-feudal se fue transformando fueron, en parte, casuales, pues no fue sino hasta después que tomaron consciencia de la insurrección religiosa que estaban cometiendo. Cansado de su estilo de vida, el hombre feudal decidió salirse del feudo y establecer pequeñas urbes. Experimentó e hizo cosas nuevas, sin razonar mucho sobre sus acciones. Abandonó las formas tradicionales de producción, así como la servidumbre. Se estableció un nuevo tipo de economía y se dio paso a la vida urbana (Romero, 1987). Además, se fundó un sistema que ya no está basado en la dominación tradicional o carismática, sino en la dominación legal-racional. Los principios de lo que se conocerá luego como burocracia descansan aquí.

En su experimento, el hombre burgués estableció una urbe junto a la estructura tradicional y, aunque encontró resistencia por parte del señor feudal, poco a poco fueron haciendo concesiones y acuerdos. Incluso, señores feudales lograron incorporarse al nuevo sistema burgués. Esto fue consolidando y legitimando poco a poco las burguesías. Así, en el marco del crecimiento de las nuevas urbes, se crearon universidades y se empezaron a discutir temas que al hombre feudal experimentador no le interesaron. Lo primero, y más importante, es que se empezaron a convencer gradualmente de que Dios es un dios demiúrgico, esto es, un dios creador que no interviene en el mundo. De allí se deriva la idea del libro albedrío, pues ya no es la voluntad de Dios la que guía el mundo (Romero, 1987).

Teóricamente, el hombre burgués es un hombre que se considera libre. Si es libre, entonces es responsable de sus actos, y si es

responsable de sus actos, tiene dignidad. Este concepto surge de la idea cristiana de que *hemos sido creados a imagen y semejanza de Dios* y que, además, somos libres. Sólo el hombre que es libre, que tiene autonomía y puede regir sus propias acciones, es un ser digno, pues no está bajo el mandato de otro. La otra premisa cristiana importante para el hombre burgués es que todos *somos hijos de Dios*. En el fondo, esto implica que todos somos iguales. No importa nuestra condición social, procedencia o familia, todos somos hermanos y a los hermanos se les trata como iguales.

De este modo, si el hombre burgués es libre, digno e igual a todos los demás, ¿qué razón hay para que siga siendo siervo y pobre? Antes, su mentalidad cristiano-feudal no le permitía hacer algo para cambiar su condición social, pues era voluntad de Dios que él fuera un siervo. Ahora, como es libre y responsable de sus actos, puede esforzarse por ascender en la pirámide social, pues, en esencia, él es igual a los nobles. Creerse igual al otro es creer que se puede alcanzar la condición social del otro. El medio usado para esto fue el *trabajo* (Nietzsche, 2010; Rincón & Londoño, 2020).

En este momento histórico, se empieza a considerar al trabajo como algo *digno*. Si le creemos a Nietzsche (2010), en la antigüedad, el trabajo era visto como algo vergonzoso. Sólo trabajaba el que necesitaba trabajar para vivir, esto es, el trabajo era relegado al esclavo. El hombre libre que necesitaba trabajar para alimentarse se ocultaba; sentía que era humillante que alguien se enterara de su necesidad. En la modernidad, en cambio, el trabajo no es vergonzoso, sino algo digno. El trabajo *dignifica*, diría Marx (2005), pues es el que le permite al hombre ascender en la pirámide social. Su posición en la pirámide es ahora responsabilidad suya, así que debe trabajar para sentir que está haciendo lo posible por mejorar su condición actual.

El mercader se aprovecha de la dignificación del trabajo y le promete al artesano que mejorará su calidad de vida si trabaja junto a él. Como ya se explicó, primero oficia como proveedor de materia prima y comercializador de la producción; luego, como jefe al

llevárselos a trabajar juntos al taller. El trabajo se volvió en un medio para satisfacer necesidades, tener lujos y ganar prestigio, además de ascender en la escala social. Finalmente, para tener poder. Sin embargo, no fue el trabajo en sí mismo el que lograba esto, sino el dinero. El dinero como medio, el poder como fin.

Entre más dinero, más poder. Sin embargo, ocurre algo: cuando un medio, para conseguir un fin, es el mismo por mucho tiempo, eventualmente el medio termina confundándose con el fin. El dinero se convirtió en un fin en sí mismo y se empezó a buscar de manera desesperada. Nunca se deja de buscar el dinero, nunca es suficiente, porque se cree que siempre se puede estar mejor. Como el dinero se convirtió en el fin, se empezaron a buscar mejores medios, así como perfeccionar los existentes, para conseguir ese fin. En el sistema mercantil burgués, la eficiencia era sinónimo de más ganancias, es decir, de obtener más dinero.

## Referencias

- Coriat, B. (2015). *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la población en masa*. Siglo XXI.
- Dobb, M. (1971). *Estudios sobre el desarrollo del capitalismo*. Siglo XXI.
- Ganshof, F.-L. (1975). *El feudalismo*. Ediciones Ariel.
- Huberman, L. (2004). *Los bienes terrenales del hombre*. Panamericana.
- Marx, K. (1985). *El Capital. Libro I-Capítulo VI Inédito*. Siglo XXI.
- Marx, K. (2005). *El capital*. Siglo XXI.
- Nietzsche, F. (2010). El Estado griego. In *Cinco prólogos para libros no-escritos*. Arena Libros S.L.
- Rincón, C., & Londoño, O. (2020). Nietzsche: de la decadencia en el trabajo a la ascendencia en el capitalismo. *Revista Ágora*, 23.
- Romero, J. L. (1987). *Estudio de la mentalidad burguesa*. Alianza Editorial.

**IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: CASO DE LA  
COMUNIDAD EMBERÁ CHAMÍ DE CHINCHÍA**

JHON ESTIVEN CHIQUITO CARDONA<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Estudiante de Administración de Empresas, Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales). Correo: [jchiquito@unal.edu.co](mailto:jchiquito@unal.edu.co)

### **Resumen**

Este estudio investiga el proceso de autodeterminación en la comunidad indígena Emberá Chamí de Quinchía, con un enfoque específico en los desafíos relacionados con la identificación y afirmación de la identidad cultural. A través de una revisión documental exhaustiva y un análisis basado en criterios objetivos como el nombre, la finalidad y el origen, se exploran las limitaciones existentes en la conceptualización de la identidad indígena. Los hallazgos preliminares sugieren que estos criterios, aunque esenciales, no logran capturar la complejidad integral de la identidad cultural de la comunidad Emberá Chamí. Por lo tanto, se argumenta la necesidad de un cambio hacia criterios subjetivos de identidad para una comprensión más profunda. Esta investigación tiene implicaciones significativas para el reconocimiento y la reivindicación del derecho a la autodeterminación de las comunidades indígenas, y aporta a las discusiones actuales sobre la identidad cultural en contextos indígenas y su influencia en los procesos de autodeterminación.

### **Palabras clave**

Identidad indígena, comunidad emberá chamí, criterios objetivos, criterios subjetivos, derecho a la autodeterminación, identidad organizacional, ontología social, Cauca Medio, derechos indígenas, estudio de la identidad.

### **Abstract**

This study investigates the process of self-determination in the Emberá Chamí indigenous community of Quinchía, with a specific focus on the challenges related to the identification and affirmation of cultural identity. Through a comprehensive documentary review and an analysis based on objective criteria such as name, purpose, and origin, the existing limitations in the conceptualization of indigenous identity are explored. Preliminary findings suggest that these criteria, while essential, fail to capture the full complexity of the Emberá Chamí community's cultural identity. Therefore, the need for a shift towards subjective identity criteria for a deeper understanding is argued. This research has significant implications for the recognition and vindication of the right to self-determination of indigenous communities and contributes to current discussions on cultural identity in indigenous contexts and its influence on self-determination processes.

### **Keywords**

Self-determination, cultural identity, Embera Chamí.

Este artículo presenta un avance de los resultados de la investigación del trabajo de grado del autor, centrada en la reivindicación del derecho a la autodeterminación de las comunidades indígenas, con un enfoque específico en los desafíos de definir y afirmar la identidad cultural en el contexto de la globalización y el cambio social. El caso de estudio se centra en la comunidad Emberá Chamí de Quinchía, cuya identidad se analiza a través de tres criterios objetivos: nombre, finalidad y origen. Sin embargo, se ha encontrado que estos criterios, aunque son necesarios, resultan insuficientes para capturar la complejidad de la identidad cultural de la comunidad, lo que plantea la pregunta de cómo se debe abordar la identidad cultural en el contexto de la reivindicación del derecho a la autodeterminación.

El artículo está estructurado en cuatro partes. La primera parte proporciona un contexto sobre la comunidad Emberá Chamí de Quinchía, mientras que la segunda y tercera parte aplican y discuten los tres criterios objetivos mencionados. La cuarta parte presenta reflexiones y conclusiones derivadas del análisis, y propone un cambio de enfoque hacia criterios subjetivos de identidad como una posible solución a los desafíos identificados. El objetivo de este estudio es aportar a la comprensión de los procesos de identidad cultural y autodeterminación en las comunidades indígenas, y contribuir a las discusiones en curso sobre cómo abordar estos temas de manera efectiva y respetuosa.

## **Generalidades**

Hace 600 años, América no existía. Esto se debe a que nunca nadie que vivía allí, le llamaba por ese nombre a su territorio. Ni tampoco “sabemos si existía la idea de continente, tal y como se entiende hoy en día” (Centro Nacional de Memoria Histórica-Organización Nacional Indígena de Colombia, 2019. Pág. 44). *Indios* no había, no por lo menos en el sentido que por primera vez se les llamó, hacia 1493. Fecha en que

Cristóbal Colón en “su expedición hacia China se encontró con un sistema de islas que supuso eran aquellas que se aproximaban a la India” (CNMH-ONIC., 2019. Pág. 44), a partir de ese año la idea coló por mucho tiempo en las personas de la época y aquellas tierras pasaron a llamarse “Las Indias” o “Las Indias Occidentales”, por lo que sus habitantes nativos pasaron a llamarse *indios*. (CNMH-ONIC., 2019. Pág. 44).

No eran *indios*, más sí eran *indígenas*. Por una parte, la palabra *indio* tiene que ver con la India y se desprende del Sánscrito *shindhu*, que significa “río”. Así que el nombre de la actual República de la India hace alusión al gran río Ganges. Por otra parte, “indígena” tiene un origen muy distinto, Proviene de “dos palabras latinas: *indu*, que significa ‘en o dentro de un lugar’, y *gignere*, que hace referencia al principio que produce la vida y la multiplica, de esta palabra proviene otras como *genética*, *genital* o *gente*. *Indígena* vendría a ser algo así como ‘la gente que es producida por un lugar’ o ‘los seres originarios de un lugar’” (CNMH-ONIC., 2019. Pág. 45).

Por ende, no eran *indios*, americanos o colombianos. No pertenecían a ningún Estado nación, los anteriores son conceptos que surgen a partir de la relación de imposición y conquista ayudada por la violencia en la mayoría de las veces. La lógica colonial que heredamos proviene de un sistema “pigmentocrático” en donde la diferenciación social tenía lugar en el color de piel o a la “pureza de la sangre”. “‘Pura’ si era española o india, por oposición a la mestiza o negra” (CNMH-ONIC., 2019. Pág. 47). *Ser indígena* en este sistema se validaba en el hecho de poder demostrar dicha pureza, siempre bajo la sumisión ante un “Estado blanco” que era quien definía quién podía pertenecer o no a la categoría de *indio*. Esta lógica Colonial se mantiene hasta el presente en donde es el Estado-nación, en últimas, quién “presume definir quién es indígena, según qué condiciones o conforme qué requisitos y qué derechos especiales se les ampara” (CNMH-ONIC., 2019. Pág. 47).

El “ser indígena” abarca tanto aspectos políticos como lo culturales. Y “serlo”, va mucho más allá del reconocimiento estatal o hasta propio.

Ser indígena “depende de una práctica social, unas relaciones, una concepción, un pensamiento y un sentimiento característicos del mundo... y, además... en una convicción de ser parte de los pueblos Indígenas de lo que después vino a llamarse América” (CNMH-ONIC., 2019. Pág. 48). En algunos casos, como lo veremos a continuación, esta **convicción** también es consciente de que dicho *pueblo*, inclusive fue creado como consecuencia de su contacto con los europeos.

Esto último hace referencia al afán por parte de los exploradores y cronistas europeos por clasificar y homogenizar la gran diversidad y riqueza cultural encontrada a lo largo de sus expediciones por todo el continente. Sobre este apartado se refiere Jaramillo (1995. Pág. 49) con las siguientes palabras: “las crónicas crean una imagen sesgada de *condiciones homogéneas*, la cual restringe el entendimiento de estos grupos y de sus relaciones”.

Tal es el caso de los indígenas que habitaban la región del Cauca Medio<sup>3</sup> a la llegada de los españoles. Estos grupos étnicos también fueron víctimas de dichas clasificaciones indiscriminadas y, al no contar con un medio escrito para transmitir sus saberes, dejan como única fuente de información las crónicas de europeos quienes veían en los indígenas de esta región a seres salvajes y caníbales<sup>4</sup>, carentes de humanidad y, por consiguiente, indignos de estudiar y analizar sus prácticas sociales (Jaramillo, 1995. Pág. 48).

El problema de lo anterior es que, tal y como lo plantea Jaramillo (1995) “las crónicas son una fuente dudosa para describir las condiciones (*sociales*)<sup>5</sup> en tiempos prehispánicos, ya que ellas no provienen de reportes hechos por observadores *neutrales*” (Pág. 50), es por esto por lo que se hace complejo para los estudios actuales,

---

<sup>3</sup> Región que comprende la cuenca media del río Cauca en Colombia, compuesta por áreas de los departamentos colombianos de Caldas, Risaralda y Quindío.

<sup>4</sup> Así lo expone Luis Gonzalo Jaramillo a lo largo de su reflexión de 1995 titulada “Guerra y canibalismo en el valle del río Cauca en la época de la conquista española”.

<sup>5</sup> Aclaración añadida por el autor.



discusión con el fin de definir desde criterios objetivos cuál es su verdadera *identidad* como pueblo. Son pocos los documentos de producción académica que abordan dicho tema, pero cabe resaltar los trabajos del abogado e historiador Luis Javier Caicedo (2013) y del antropólogo Simón Gonzales Ticora (2021), quienes ofrecen las condiciones iniciales a un debate sobre el cual se pretende aportar desde el presente documento.

### **Sobre el Concepto de Identidad**

Abordar la definición y clarificación de la identidad de los indígenas del Cauca Medio no es un asunto que se resuelva de manera única y definitiva. De hecho, este es un tema de continua discusión y reinterpretación que, a medida que surja nueva evidencia sobre su origen como grupo étnico, seguirá evolucionando y moldeándose en el futuro. En los últimos años se han venido adelantando estudios académicos por parte de diferentes universidades. Este interés de la academia podría llegar a aportar información y datos nuevos sobre los cuales confrontar las conclusiones aquí obtenidas. Sin embargo, se considera que puede ser valioso un aporte parcial a la discusión desde el área de estudio del autor (la Administración de Empresas), ya que uno de sus objetos de estudios son las organizaciones, esto sin distinguir si responden a lógicas modernas de organización y especialización del trabajo, o en este caso a organizaciones tradicionales.

El cómo definir la *identidad* y abordar sus aristas desde una perspectiva organizacional, ha sido estudiado por una diversidad de autores hasta el momento<sup>6</sup>, pero nos serviremos del aporte hecho por Duque & Carvajal (2015, Pág. 116), quienes definen el fenómeno de la identidad dentro de las organizaciones como “lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones. Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características

---

<sup>6</sup> Por ejemplo, Etkin & Schvartain (1995).

y los valores distintivos de la organización”. Por lo que hablar de identidad en este contexto, nos lleva a cuestionarnos sobre *el ser* mismo de dichas organizaciones.

Nos enfrentamos, por tanto, a un problema metodológico que consiste en cómo establecer criterios objetivos para estudiar realidades ontológicamente subjetivas<sup>7</sup>, como es el caso de las organizaciones humanas. A esta cuestión, Carvajal (2005. Pág. 32) propone tres criterios objetivos para establecer la identidad de una organización, los cuales abordaremos a continuación:

### *El Nombre Como Primer Criterio Diferenciador*

El primero de los criterios diferenciadores para establecer la identidad de una organización propuestos por Carvajal (2005), consiste en indagar en un primer momento acerca del **nombre** de dicha organización. Como se mencionó anteriormente, no se puede hablar de un solo tipo de organización tradicional presente en la región, ya que existen parcialidades<sup>8</sup> en los municipios de Riosucio, Supía, Quinchía y Anserma. Por lo que, para fines prácticos de la presente reflexión, se estudiará tan solo una de dichas comunidades ya que, como veremos más adelante, comparten una historia en común.

El nombre de la organización en cuestión es: *Parcialidad indígena Embera Chamí de Quinchía*. Como aspecto diferenciador, encontramos dentro del **nombre** de esta organización un *nombre propio*, a saber: “Embera Chamí”. Además de la preposición “de”, junto con el nombre del municipio en donde se ubica: “Quinchía”. Dicha preposición en este contexto podría denotar *posesión* o *pertenencia*, como también puede denotar *de dónde es, viene o sale* (RAE, 2023). A continuación, se analiza

---

<sup>7</sup> Para una argumentación frente a este tema ver Carvajal & Marín (2020).

<sup>8</sup> La parcialidad indígena es una personería jurídica, formada por una comunidad de indígenas que pueden poseer o no un territorio colectivo y están regidos por un cabildo u *organización tradicional* (Secretaría general de la organización de los estados americanos, 1993)

cada uno de estos apartados y su aporte en la búsqueda de una definición de *identidad* de dicha organización tradicional.

**Emberá Chamí.** Según la Organización Nacional de Indígenas de Colombia (ONIC, 2023) “Emberá Chamí” en lengua significa “habitante de montaña”, y hace referencia a un pueblo indígena cuyo mayor número de asentamientos se encuentran ubicados sobre el río San Juan, en los municipios de Pueblo Rico y Mistrató y que en tiempos prehispánicos compartieron un espacio en común con los *Emberá Katío*, *Emberá Dobida* y *Eperara Siapidara*.

Con respecto a la interpretación de la preposición “de” en “Emberá Chamí de Quinchía” puede denotar dos cosas: pertenencia o procedencia.

**Pertenencia.** En un primer momento se podría argumentar que la preposición “de” nos da claridad sobre la pertenencia exclusiva de este grupo poblacional al municipio de Quinchía, lo cierto es que, como vimos anteriormente, se puede constatar que su existencia no es única en el municipio, ya que según la ONIC su presencia se ubica en los departamentos de Antioquia, Caldas, Risaralda y Valle del Cauca (Organización Nacional de Indígenas de Colombia [ONIC], 2023). Esta primera opción no es suficiente para dar una explicación clara de la existencia de esta organización dentro del municipio, por lo que veremos la segunda opción.

**Procedencia.** Según Ulloa (1992, Pág. 88), Los Emberá están “integrados por diversos grupos, que de acuerdo con la región que ocupaban (*al momento de la llegada de los europeos*)<sup>9</sup> recibían el nombre” y, habitaban según esta autora, el Alto y Medio San Juan, el Alto Atrato y afluentes de los ríos Simá y Tatamá en límites de los actuales departamentos de Risaralda y Chocó.

En tiempos prehispánicos compartieron “no solo un espacio, sino sus características culturales como el idioma, la cosmovisión basada en el Jaibanismo<sup>10</sup>, la movilidad territorial, el gobierno no centralizado, la

---

<sup>9</sup> Aclaración añadida por el autor del actual documento.

<sup>10</sup> Según Guillermo Vasco (1985) el Jaibanismo es un “término derivado de la palabra “Jaibaná” utilizada por los indígenas para nombrar al practicante ‘médico’” (Pág. 6) este

cultura selvática y la estructura social” (Ulloa, 1992. Pág. 88). Posteriormente, este pueblo se dividiría en los actuales pueblos Emberá Katío, **Emberá Chamí**, Emberá Dobida y Eperara Siapidara. (Ulloa, 1992. Pág. 88).

Esta autora es de gran valor para entender la procedencia de los actuales Emberá que habitan los municipios de Quinchía, Anserma, Riosucio y Supía. Como se mencionó anteriormente, la procedencia de este grupo humano, aunque cercano a estos municipios, no se menciona explícitamente en los análisis de los autores como (Vasco, 1975) y (Ulloa, 1992). Por el contrario, esta última menciona que la colonización de estas poblaciones tuvo inicio con la fundación de “poblados como Toro, Cáceres, Arma, Anserma, entre otros, pero *sin relacionarse* directamente con los Emberá” (Ulloa, 1992. Pág. 89)

Ahora bien, si su procedencia no se menciona por autores reconocidos en los actuales municipios de Quinchía, Anserma o Riosucio. Da razones para creer que el **nombre** por sí sólo no es un criterio suficiente para establecer la *identidad* de esta comunidad.

Ante esta situación, Carvajal (2005) propone que en caso de encontrar que el nombre no es condición suficiente para establecer una identidad organizativa, se deberá indagar un segundo criterio; **la finalidad**.

### ***La Finalidad de la Organización Como Criterio Diferenciador***

“La finalidad responde a la pregunta del *para qué* la organización” (Carvajal, 2005. Pág. 28). Indagando en este apartado, se encuentra que la parcialidad Emberá Chamí de Quinchía comparte finalidad con otras organizaciones Chamí de la región, la cual consiste en “la promoción y protección de derechos de las comunidades indígenas que conforman

---

‘médico’ es “foco de la organización social, política y religiosa de esta gente indígena, (y, además) tiene un papel fundamental en la reproducción de la vida social” de estas comunidades (Pág. 3).

dichas organizaciones” (Comunidad Indígena Emberá Chamí Quinchía, 2022. Pág. 17).

No hay mucho que ahondar en este segundo apartado, ya que al existir más de una organización en la región que comparte dentro de su nombre organizacional, el nombre propio “Emberá Chamí”, además de compartir la misma finalidad, se podría argumentar que no se cuentan con criterios suficientes para establecer la existencia de un criterio objetivo que nos ayude a definir la identidad organizativa de las comunidades indígenas de Caldas y Risaralda. Nos queda como última instancia, según el algoritmo propuesto por Carvajal (2005), indagar en el origen de dicha organización.

### *El Origen Como Último Criterio Objetivo de Identidad*

Investigar sobre el origen de una organización nos lleva a cuestionarnos inevitablemente acerca de las condiciones que fueron necesarias para iniciar la misma, hablar de su nacimiento, escudriñar en las motivaciones que llevaron a sus fundadores a dar vida a dicha organización. En el caso de la “parcialidad indígena Emberá Chamí de Quinchía”, ella surge en el año de 1997 como un intento de algunos vecinos del municipio de Quinchía por *recuperar* prácticas y procesos que fueron disueltos a mediados del siglo XX, cuando el dirigente político de Riosucio (Caldas) Otto Morales Benítez, en 1948, propone ante el congreso de la República la terminación del Resguardo del municipio de Quinchía, argumentando que “allí ya no existían *indios*, pues no se encontraba en ellos ni lengua, ni costumbres, ni etnia y el mestizo era el denominador común” (Rojas, 2006. Pág. 280).

Quiere decir aquello que la creación de esta organización tradicional responde simplemente como un paso intermedio en la consecución de un objetivo mucho mayor, y este es la restauración de un Resguardo

Colonial<sup>11</sup> que remonta su historia hasta el siglo XVI en lo que hoy es el municipio de Quinchía. Entonces, a finales del siglo pasado hubo un número plural de individuos que, como se mencionaba más arriba, tenían la firme *convicción de pertenecer* a esa diversidad de pueblos que existían a la llegada de los españoles a la región y, que tras casi 50 años de la disolución del Resguardo de Quinchía, se encaminaron a desarrollar la organización en forma de parcialidad, para así obtener el reconocimiento de los derechos que como grupo étnico les otorgaba la Constitución Política de 1991 (en adelante CP) en especial el artículo 286 y el artículo 329, así como la Ley 89 de 1890.

Hasta esta parte del análisis está claro que la organización tradicional Emberá Chamí de Quinchía no surge de la nada, pues responde a coyunturas históricas de la región, las cuales pretenden ser abordadas por el autor a continuación, y así tratar de dar claridad al origen de dicha organización que, como se mencionó, se remonta mucho más allá de la creación de la parcialidad a finales del siglo pasado.

### **En la Búsqueda del Origen de los Indígenas de Quinchía**

Como se ha mencionado anteriormente, el municipio de Quinchía hace parte del territorio denominado Cauca Medio, territorio ubicado a la margen izquierda del río Cauca, desde lo que hoy se conoce como el municipio de Marmato (en límites con Antioquia) y parte del Valle del Cauca hasta lo que hoy es Ansermanuevo. En esta subregión no “existió una nación unificada como los Quimbaya, los Carrapa o los Arma de la

---

<sup>11</sup> Un Cabildo indígena a diferencia de los Resguardos Indígenas no recibe recursos directos del Estado, ni cuenta con un territorio habitado exclusivamente por indígenas. Es por ello que se limitan las acciones que puede adelantar el Cabildo dentro de la comunidad indígena. El territorio entendido como “el escenario ancestral, legítimo y colectivo **para el ejercicio y la realización de la autoridad**, el gobierno propio y **la autonomía de los pueblos**” (Ley de gobierno propio, 2020, pág. 27) se comparte hoy con comunidad no indígena que posterior a la disolución del resguardo se hizo poseedor de las tierras que antes eran propiedad colectiva de la comunidad.

orilla opuesta del río, sino pequeños pueblos que compartían el territorio y la lengua, pero sin un gobierno unificado” (Caicedo, 2018. Pág. 14).

Sebastián de Belalcázar llegó por primera vez en 1536 a la zona y no traía consigo “indios lengua” o traductores, y debido a que confundió una palabra indígena “anser” (la cual significaba “sal”) le dio por nombre a ese territorio “Provincia Anserma”, en esta primera visita al territorio no se fundó ningún pueblo. Fue hasta tres años más tarde, en 1539, cuando Jorge Robledo fundó la ciudad de Santa Ana de los Caballeros en el valle de Guarma (cerca al actual río Risaralda), y quien al permanecer en la región hasta 1541 se percató del error, y señaló que el nombre natural de la provincia era “Humbra” (Caicedo, 2013. Pág. 2).

Ahora bien, la aclaración dada por Caicedo (2018) permite comprender ciertos aspectos clave que aportan a la búsqueda del origen remoto de esta organización tradicional. Lo primero es que, a diferencia de sus vecinos a la otra orilla del río Cauca, los indígenas asentados en lo que se denominó “provincia Humbra”, eran una pluralidad de pueblos, que, si bien compartían un territorio y tenían ciertos aspectos en común, no conformaban *per se* una unidad. Por lo que de lo anterior se desprende que, si queremos hablar de lo “Humbra” en el Cauca medio, no podemos tal y como lo hicieron en su momento los europeos, tratar de homogenizar y crear bajo la figura de los “Humbra” un pueblo unificado, el cual nunca existió.

Se hace necesario, por lo tanto, aclarar que el territorio denominado “Quinchía” en la actualidad, tenía por nombre “Guacuma” y, que tres tribus habitaban dicho territorio; los Guaqueramaes, los Tapascos y los Irras, aunque estos últimos hablaban una lengua diferente a los dos primeros, y existía cierta rivalidad entre ellos. Fue el mismo Robledo el responsable de cambiar el nombre de dicho territorio de “Guacuma” a “Quinchía”, se especula que por la impresión que le causaron los numerosos “quinchos” o defensas de guadua que protegían los caseríos de la zona (Cardona, 1989. Pág. 16).

Posterior a este primer acercamiento, surgen en el siglo XVI tres instituciones dentro de la mal llamada “provincia Humbra”, las cuales modificarían por completo la forma en que los nativos habitaban y gobernaban sus territorios, estas son: “Los reales de minas”, “los pueblos de indios” y “los resguardos” (Caicedo, 2018. Pág. 25).

Los *reales de minas*, aunque no tenían adscrito un territorio, si contaban con *pueblos de indios* anexos, los cuales estaban obligados a trabajar. Dichos pueblos de indios “fueron mandados formar por el rey Carlos I de España, mediante las cédulas reales del 9 de octubre de 1549, dirigida a Nueva España (hoy México), y del 21 de marzo de 1551, dirigida a Tierra Firme o Nueva Castilla (hoy Colombia)” (Caicedo, 2018. Pág. 26) y cuyo fin era tener a disposición inmediata la mano de obra para las numerosas minas de la región.

Posteriormente, el rey Felipe II crearía la institución de “Resguardo”, la cual tenía por objetivo proteger a los indígenas de la zona de los abusos que los encomenderos ejercían sobre la población indígena, y no era de sorprender la preocupación de la Corona, ya que se calcula que durante la llegada de los españoles a la región (1536-1539) habían alrededor de 40.000 indígenas en la denominada *provincia Humbra*, “para 1560, 6.025 indígenas. Y para 1580 sólo entre 800 y 1.500. Es decir, en 40 años pereció el 95% de la población nativa”. (Caicedo, 2018. Pág. 17). Esto se debió a que tras la llegada de los españoles a la región y su posterior asentamiento se le entregó toda la zona del “Cauca Medio”, por parte de Jorge Robledo a un total de 16 *encomenderos*<sup>12</sup>, los cuales implantaron un sistema económico feudal en la región, copia del viejo sistema feudal europeo, ya que en un primer momento estos vivían de los servicios personales de los indígenas de la región, al exigir de ellos tributos pagados en especias o en mano de obra para la explotación de

---

<sup>12</sup> La encomienda era una institución de inspiración feudal que establecía la servidumbre a los señores a cambio de la protección que estos brindaban a los siervos. En la América colonial, la encomienda de una comunidad de indios se entregaba a los españoles como recompensa de sus servicios prestados a la corona (Malamud, Carlos, Et. Al, 1995. Pág. 165).

sus unidades productivas ya fuera en minas o en pequeñas parcelas (Cardona, 1989. Pág.23).

Más adelante estas encomiendas evolucionan a una segunda modalidad que consistía simplemente en recolectar los tributos de los indígenas que estuviesen bajo su tutelaje, estos tributos se convertirían posteriormente en un impuesto de la corona. La recolección de estos impuestos se convirtió en la principal motivación de los españoles para intensificar la explotación de la mano de obra indígena de la región (Ugarte, Largo & Uribe, 2013, Pág. 92).

Por lo tanto, el *resguardo* fue la institución que materializó la intervención definitiva en las comunidades indígenas de la región. Se intervino bajo esta figura lo que quedaba de aquellas comunidades y se agruparon para facilitar su cristianización. Por lo anterior se podría argumentar que alteraron por completo aquellos sistemas sociopolíticos originales e implantaron uno a la medida de las necesidades de la Corona (Jaramillo, 1995. Pág. 47).

En la región de Guacuma, inicialmente se crearon los resguardos de Quinchía, Opiramá, Buenavista y Moreta, pero para el año 1728 había desaparecido el de Buenavista y Moreta (de los Irras menciona Cardona (1989. Pág.25) “no quedaba ni el recuerdo”). Es así como para el año de 1798 se unifican los resguardos, quedando como único resguardo de la zona el “resguardo de Quinchía”. Es este el resguardo que en 1948 es disuelto por el Congreso de la República y es el mismo resguardo que sirve como reclamo principal de lucha de dos de las tres parcialidades de la zona, los Embera Chamí y los Emberá Karambá<sup>13</sup>.

## Conclusiones

Se podría inferir que existía un desconocimiento de la historia indígena del municipio que llevó erróneamente a los líderes de estas nuevas

---

<sup>13</sup> La tercera comunidad de indígenas que tiene presencia en el territorio es la de los Pirzas, pero estos ya están constituidos como resguardo.

formas organizativas, nacidas a finales de los años 1990, a emparentar la historia de los nativos del municipio con la historia de los Chamí provenientes del alto río San Juan<sup>14</sup>. Estos últimos (los Chamí) por factores de violencia y la colonización de sus territorios se desplazaron desde la mitad del siglo pasado a diferentes zonas del país e inclusive fuera de este, llegando algunos grupos al municipio y estableciéndose en este durante dicho periodo. Esta historia es abordada por múltiples investigadores como: (Ulloa, et al. 1995), (Ulloa, 1992), (Flórez, 2007), (Vasco, 1995), (Zuluaga, 1995) y (Cardona, 1989).

Adoptar en el nombre de su organización elementos de otros pueblos de la región, llevó a estas comunidades a buscar un origen distinto al de los indígenas originarios del territorio. Ahora bien, Cardona (1989, Pág. 164) hace referencia a olas de emigración por parte de comunidades Chamíes, quienes, desplazados por colonos antioqueños, llegaron al territorio aún antes de la disolución del “Resguardo de Quinchía”, incluso siendo nombrados algunos de estos como gobernadores. Bien lo dice el mismo Cardona (2018) al referirse al impacto que ha traído consigo la cultura de los Chamíes a la región: “nuestra ignorancia sobre los humbras y el desinterés por la cultura precolombina ha permitido que los Embera-Chamíes tomen la representatividad de los verdaderos nativos de la región e impongan en algunas zonas una cultura que nada tiene que ver con nuestra historia”.

Entender que una organización puede adoptar para sí otras identidades a partir de un *nombre* es un caso de interés para el estudio

---

<sup>14</sup> Cabe aclarar que para la fecha en que se crean las parcialidades en el municipio habían pasado casi ya 50 años de la disolución del resguardo, y eran pocas las memorias de vida de este en los nativos de la zona. Solo existían dos libros publicados a la fecha, los cuales intentaban rescatar la historia y el origen de los habitantes del municipio (Estos libros son: “Quinchía Mestizo” escrito por Alfredo Cardona Tobón en 1989 y el libro “Noticias de la Anserma histórica” escrito por Carlos Arturo Ospina en 1994) los cuales hubiesen sido de ayuda para sus fundadores y el gobierno nacional, quienes en últimas son quienes certifican la existencia de una comunidad indígena en el territorio a rescatar su historia y en últimas su identidad.

de las organizaciones, nos muestra este tipo de ejemplos lo importante que debe ser para los administradores el conocer a profundidad los orígenes de una organización para dar claridad sobre su identidad, independientemente de cómo se le llame en la actualidad. Ejercer un papel administrativo que tenga como fin el armonizar los intereses de los miembros sin tener clara su identidad, puede llevar a dificultades en dicho ejercicio, ya que toda organización, según Duque & Carvajal (2015. Pág. 120), tiene la “necesidad de planificar la presentación pública de su identidad en línea a conseguir imagen a corto plazo y reputación a largo plazo”.

La identidad juega un papel crucial en las organizaciones tradicionales. De hecho, la identidad no solo tiene un impacto interno, brindando una base para la estabilidad y la cohesión entre los miembros, sino que también tiene un efecto trascendental en las relaciones con su entorno. Una identidad fuerte y unificada permite a la organización presentar un frente coherente y convincente al interactuar con otras entidades y el entorno en general. Sin embargo, si la organización proyecta una imagen de división y caos, la capacidad para influir efectivamente en la realidad de sus miembros se ve comprometida. Es difícil para una organización con una identidad dividida emprender acciones que beneficien a sus miembros de manera efectiva, ya que puede haber desacuerdo interno sobre la dirección y los objetivos de dichas acciones. Además, una identidad clara y bien definida puede ayudar a la organización a negociar su lugar en la sociedad y a reivindicar su derecho a la autodeterminación.

La lucha por la identidad que enfrentan las comunidades indígenas puede perjudicar significativamente sus objetivos estratégicos a largo plazo. Esta falta de una identidad clara y fortalecida puede dificultar la proyección de una presencia robusta en su entorno, debilitando así su capacidad para exigir y ejercer plenamente los derechos conferidos por la Constitución, la ley y los tratados internacionales. Sin embargo, este problema trasciende a la comunidad Emberá Chamí de Quinchía, y es relevante para todas las comunidades originarias de Colombia. La

reluctancia del Estado para garantizar el derecho a la autodeterminación de estas comunidades acentúa aún más la importancia de la identidad en la resolución de estos problemas.

En el estado actual de la investigación, definir objetivamente la identidad de la comunidad Emberá Chamí resulta ser una tarea de difícil resolución, lo que ha llevado a explorar elementos subjetivos de la misma. Esta exploración se realiza con la intención de poder diferenciar la identidad que se ha construido en las últimas décadas, fortaleciendo así su argumentación para el reconocimiento como resguardo.

Para este fin, se proyecta emplear criterios subjetivos de identidad, basándose en los trabajos sobre ontología social de John Searle y las propuestas sobre identidad de Derek Parfit. Al emplear estos enfoques, se busca proporcionar un marco más inclusivo y preciso para definir la identidad de la comunidad, que a su vez pueda servir de base para fortalecer sus derechos y su capacidad de autodeterminación.

## Referencias

- Caicedo, L. J. (2013). *La cuestion Umbra*. Obtenido de Jenzera.org:  
<http://jenzera.org/web/wp-content/uploads/2013/05/La-cuestion-umbria.pdf>
- Cardona, A. (1989). *Quinchía Mestizo* . Pereira: Fondo Editorial (Departamento de Risaralda).
- Cardona, A. (15 de Abril de 2018). Obtenido de SMP manizales:  
<http://smpmanizales.blogspot.com/2018/04/merardo-largo-trejos-y-la-lengua-umbra.html>
- Carvajal Orozco, J. G. (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 15, núm. 25 enero-junio, 25-35.
- Carvajal O. J. G. e Marín I. D. A. (2020), La ontología subjetiva de las organizaciones. En Gonzales M. D. R; Sanabria M.; Marín I. D. A.; Gómez V. M.; Saavedra M. J. J. Los estudios organizacionales en Colombia. Aproximaciones, diversidad y desarrollo. Editorial EAFIT y Editorial del Rosario. Medellín Colombia.
- Centro Nacional de Memoria Histórica-Organización Nacional Indígena de Colombia. (2019). *Tiempos de vida y muerte: memorias y luchas de los Pueblos Indígenas en Colombia*. Bogotá : CNMH-ONIC.
- Comunidad indígena Emberá Chamí. (2022). Obtenido de Minjusticia.gov.co:  
<https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/fortalecimiento-etnico/Documents/banco2021/IniciativasApoyadas/43.%20ULTIMA%20VERSION%20LEY%20DE%20GOBIERNO%20PROPIO%20Quinch%C3%ADa%20-%20Risaralda.pdf>
- DEPARTAMENTO DE DESARROLLO REGIONAL Y MEDIO AMBIENTE SECRETARIA EJECUTIVA PARA ASUNTOS

- ECONOMICOS Y SOCIALES SECRETARIA GENERAL DE LA ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS. (1993). OAS.ORG. Obtenido de <https://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea62s/begin.htm#Contents>
- Duque, E., & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica . *Suma de negocios*, 114-123.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Paidós.
- Flórez, A. (2007). *Autonomía indígena en Chocó*. Nuevo Milenio.
- González, S. (2021). *Lengua Umbra como lengua Chocó: una clasificación en disputa*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Jaramillo, L. (1995). Guerra y Canibalismo en el valle del río Cauca en la época de la conquista Española. *Revista colombiana de Antropología*, vol XXXII, 43-84.
- Malamud, C. (1993). *Historia de America. Temas didacticos*. Universitat .
- Organización Nacional Indígena de Colombia. (2023). ONIC. Obtenido de <https://www.onic.org.co/pueblos/1095-embera-chami>
- Organización nacional Indígena de Colombia. (Diciembre de 2021). *Ley de Gobierno Propio*. Obtenido de ONIC.ORG.CO.
- Ospina, C. (1994). *Noticias de la Anserma histórica* . Flashcopias.
- Poveda, P. F. (18 de Diciembre de 2008). *Tipografía Quimbaya: Pablo F. Poveda*. Obtenido de Pablo Poveda : <https://pablopoveda.blogia.com/2008/121801-tipografia-quimbaya.php>
- Rojas, C. E. (2006). Estudio socioeconómico, jurídico y de tenencia de tierras de la parcialidad indígena Karambá del municipio de Quinchía, Departamento de Risaralda. *Revista Virajes. No 8, Enero-Diciembre* , 269-295.
- Ugarte, A., Largo, M., & Uribe, F. (2013). *Historia de Guacuma*. Servimpresos Publicidad (Primera Edición).

- Ulloa, A. (1992). Grupo Indígena: Los Emberá. En B. Solarte, J. Morales, A. Ulloa, & Á. Chávez, *Geografía humana de Colombia. Región del pacífico. Tomo IX* (págs. 86-116). Bogotá: Instituto colombiano de cultura hispanica .
- Ulloa, A., Sarmiento, V., & Zuluaga, V. (2022). *Los Chamí y su contribución a la cultura regional*. Pereira: Banco de la República, Museo del Oro [1995].
- Vasco, L. G. (1975). *Los Chamí: la situación del indígena en Colombia*. Bogotá: Margen Izquierdo.
- Vasco, L. G. (1985). *Jaibanás. El verdadero hombres*. Bogotá: Biblioteca Banco Popula, textos universitarios.
- Zuluaga, V. (1995). *Vida, pasión y muerte de los indígenas de Caldas y Risaralda*. Pereira: Colección literaria Risaralda Cultural.

**ANTROPOLOGÍA ORGANIZACIONAL: ALGUNAS  
APLICACIONES**

CATALINA RODRÍGUEZ HERRERA<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. Correo: catrodriguezhe@unal.edu.co

## **Resumen**

En la actualidad, la globalización para las organizaciones está a un *click*, y la gestión de la diversidad cultural se convierte en un tema cada vez más importante, el cual requiere de un enfoque cuidadoso y estratégico para aprovechar los beneficios y superar los desafíos que se le presenten.

Este documento muestra cómo la antropología aporta una perspectiva valiosa en la gestión de organizaciones, ya que, al comprender mejor la cultura organizacional, las necesidades del mercado y las diferencias culturales, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas, mejorando su eficiencia y rentabilidad.

## **Palabras clave**

Cultura, organizaciones, administración, antropología organizacional, multiculturalismo y gestión.

### **Abstract**

Nowadays, globalization for organizations is just a click away, and the management of cultural diversity becomes an increasingly important issue that requires a careful and strategic approach to take advantage of the benefits and overcome the challenges that arise.

This document shows how anthropology provides a valuable perspective in the management of organizations by better understanding organizational culture, market needs, and cultural differences organizations can develop more effective strategies, improving their efficiency and profitability.

### **Keywords**

Organizational anthropology, multiculturalism, management.

*Reunirse es un comienzo. Mantenerse juntos en un progreso. Trabajar juntos es el éxito.*

—Henry Ford

Este trabajo presenta algunas aplicaciones de la antropología en el contexto de las organizaciones y la administración. El documento está estructurado en tres partes. Para lograr una mejor comprensión del papel que juega la antropología en el contexto empresarial actual, se inicia con el planteamiento del problema y la documentación de los conceptos bases como antropología, cultura, organización, administración y antropología organizacional. Seguidamente se muestran casos de aplicación en los que los estudios culturales han sido fundamentales para abordar con éxito situaciones como la cultura organizacional, la investigación de mercados, la adaptación al cambio y los equipos multiculturales. En la tercera parte, se profundiza en cómo las organizaciones internacionales han gestionado sus equipos multiculturales al operar en mercados globales y enfrentar la diversidad cultural de sus empleados y clientes, en pro de una gestión adecuada de dicha diversidad al interior de sus equipos de trabajo en la construcción y el reconocimiento de un conjunto de factores clave para el éxito de las organizaciones.

Para terminar, a manera de conclusiones, se defiende la postura de considerar la antropología como una necesidad para las organizaciones y un campo valioso para la formación de los futuros profesionales en áreas empresariales. Allí se retoma la importancia de incrementar su espacio en los planes de estudio de los pregrados y posgrado, ya que no es posible para los estudiantes desarrollar aplicaciones de la antropología organizacional, ni tener un impacto sistemático sobre la cultura organizacional en el ámbito empresarial real, sin haber tenido previamente una fundamentación sólida en esta área.

## Generalidades

### *Planteamiento del Problema*

Siendo la administración de empresas una carrera enfocada en el ámbito social, surge la inquietud sobre el porqué en muchos programas de pregrado y posgrado se mantiene el énfasis en métodos matemáticos para fundamentar el conocimiento sobre organizaciones y administración y la actividad de investigación en estos campos, buscando tal vez el reconocimiento de un estatus epistemológico en el nivel de ciencia desde la concepción de las ciencias exactas y naturales. Esto se puede evidenciar en el plan de estudio de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales del 2009, siendo su última modificación el Acuerdo 085 de 2019, en el cual se encuentran asignaturas como matemáticas básicas, cálculo diferencial, cálculo integral, matemáticas para administración, estadística I y estadística II e investigación de operaciones I y II, en contraste con fundamentos psicológicos para administración y fundamentos antropológicos y sociológicos, las cuales son las únicas dos asignaturas que fundamentan la formación en ciencias sociales.

Dicho esto, no se busca demeritar los aportes que las matemáticas, los métodos numéricos y las ciencias naturales han proporcionado a las profesiones en áreas empresariales, pero es el momento de resaltar cuáles son los aportes que ofrecen las ciencias sociales a dichas profesiones, dejando de lado la invisibilización de la filosofía y la historia, y el reduccionismo con el que se abordan la psicología, la antropología o la sociología. Se debe trabajar en la vinculación de las dos primeras, en la profundización de las otras tres áreas de conocimiento y en los planes de estudio, argumentando sobre las contribuciones de este proceso para los sujetos en formación, las organizaciones y la nación.

En este texto se documentan algunos beneficios de profundizar en la formación en antropología para los interesados en las organizaciones y su administración desde el campo configurado como antropología organizacional, analizando algunos espacios de aplicación potenciales para estudiantes y profesionales en áreas empresariales.

A continuación, se presenta una aproximación a los conceptos base que se abordarán a lo largo del documento, dando claridad respecto a lo que significa antropología, cultura, organización, administración y antropología organizacional.

### *¿Qué es la Antropología?*

Cuando se habla de la antropología, lo primero que se viene al imaginario son los estudios a pueblos indígenas o la búsqueda de restos materiales de sociedades del pasado. Dicho imaginario está en lo correcto. Tal como lo explica Harris, M. “la antropología es el estudio de la humanidad, de los pueblos antiguos y modernos y de sus estilos de vida” (2001, p. 13). Sin embargo, esta concepción de la antropología se queda corta frente a lo que realmente es hoy en día.

Actualmente, la antropología ha diversificado sus estudios, centrándose no únicamente en las comunidades antiguas o de la periferia, sino también en lo cotidiano de nuestro día a día: la música, el entretenimiento o las relaciones interpersonales, así como lo afirma Harris, M. (2001, p. 13). “Algunos antropólogos estudian la evolución de nuestra especie, [...] Otros investigan cómo el Homo sapiens ha llegado a poseer la facultad, exclusivamente humana, para el lenguaje, el desarrollo y diversificación de los lenguajes [...] Otros, por último, se ocupan de las tradiciones aprendidas de pensamiento y conducta que denominamos culturas, investigando cómo surgieron y se diferenciaron las culturas antiguas, y cómo y por qué cambian o permanecen iguales las culturas modernas”.

Si se cuestiona el porqué de la diversidad de religiones, gastronomía, fenotipos o lenguas que coexisten en un mismo continente, la

antropología, gracias a sus estudios culturales, es la indicada para dar respuesta.

### *¿Qué es la Cultura?*

Un niño canadiense probablemente desea un iPad para navidad, pero los niños korowai,<sup>16</sup> ¿celebran la navidad? Ahora imagínese lo que saben y no saben, lo que piensan y no piensan, de lo que hablan y no hablan los integrantes de la cultura peruana, mexicana, italiana, coreana; o vayámonos a una cultura en concreto, la cultura K-pop, la universitaria o la vegetariana.

Todo lo anterior se explica por medio de la cultura, la cual puede definirse como “la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos” (Boas, F, 1911. p. 167).

Esto lo confirma Tylor, E. B. al explicar la cultura como “todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, derecho, costumbre y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad” (1871. p. 503).

Es por esto que el término *cultura general* es incorrecto, ya que hace alusión a que existen culturas más valiosas que otras, o que ciertos conocimientos son más valiosos que otros, cuando la realidad es que todas las muestras de cognición son relevantes dependiendo del contexto en el que se encuentre. Por ejemplo, está bien que un niño ciudadano británico conozca con exactitud la historia de la monarquía, como también está bien que un niño brasileño criado en una comunidad rural conozca el proceso de plantación de la caña de azúcar.

---

<sup>16</sup> Comunidad aborigen de la isla de Papúa en Nueva Guinea que solo tuvo contacto con otros grupos en la década de los 1970.

Por esto, ningún niño es más inteligente o capaz que el otro, simplemente ambos han reconocido y aprendido las herramientas que son importantes para cada una de sus realidades. Las capacidades o hábitos adquiridos por los miembros de una comunidad afectan su actuar en la misma, por lo tanto, nace la pregunta: ¿Cómo la cultura influye en el accionar de los individuos al interior de la organización? Y también, ¿cómo el entorno cultural afecta a una organización?

### *Organizaciones y Administración*

Las organizaciones se pueden describir como “tipos distintivos de estructuras sociales, pues funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos” (Scott, WR. 2005, p. 440), mientras que la administración es “entendido, en su base, como una acción racional que tiene como función principal la toma de decisiones” (Carvajal e Izasa. 2013. p. 59). Por ejemplo, frente a los diferentes procesos que existen al interior de una organización, siendo para esto valioso, desde Fayol hasta nuestros días, desarrollar capacidades en el campo de “planear, dirigir, coordinar, organizar y controlar” (Fayol, H. 1916. p. 132), son términos abordados como funciones o procesos administrativos.

Estos procesos son desarrollados por humanos, así, los administradores de empresas, apropiándose de su rol como líderes dentro de una organización, deberían dirigir la mirada hacia las ciencias sociales que apoyan la efectividad en la gestión de todos sus procesos, proponiendo a la antropología organizacional como un campo de conocimiento valioso para vincular al interior de las empresas.

### *Antropología Organizacional*

Al iniciar la vida productiva, en el primer día como trabajador a punto de terminar su jornada laboral, un individuo se enfrenta a un conflicto:

salir de su lugar de trabajo según lo indicado el horario establecido en su contrato, ¿o esperar a que primero se retire su jefe? ¿Quién plantea esta regla no escrita? ¿De qué depende que para algunas personas esté bien o mal vista la decisión que tomemos? La respuesta a estas preguntas las podemos encontrar en un esfuerzo mediado por la antropología organizacional.

La antropología organizacional “estudia cómo al interior de las organizaciones se construyen y reconstruyen relaciones entre sus miembros bajo la perspectiva normativa de los patrones culturales prevaletentes que, de forma implícita o explícita, regulan el accionar de sus integrantes” (Páramo, D, 2018. p. 1).

Ya que sin importar el contexto económico que tengan las organizaciones, todas tienen algo en común: el capital humano. Esto lo confirma Jordan cuando plantea que “la práctica antropológica no se limita a las organizaciones lucrativas, sino también a las que no lo son, con los temas relacionados a: procesos de trabajo, comportamiento grupal, cambio organizacional, diversidad y globalización” (2013. p. 3).

Por lo tanto, al considerar la regla de que “los antropólogos se dan cuenta de que la estructura y el comportamiento, así como los valores grupales, deben entenderse para formular una descripción y las posteriores conclusiones acerca del funcionamiento de la organización” (Jordan, 2013. p. 3). Se podría aceptar la afirmación de que “la antropología en las organizaciones se constituye en la primera pata de un trípode que sirve como sustento para el enfoque de las relaciones humanas dentro de las organizaciones e industrias; la psicología es la segunda; en tanto que la tercera es el sentido común, como un conocimiento no sistematizado” (Richardson, 1955. p. 397).

En este orden de ideas, al reflexionar sobre la inmensa diversidad cultural que deben gestionar las grandes organizaciones internacionales como Google o Amazon, surgen cuestionamientos sobre varias situaciones cotidianas que se deberán afrontar, ¿cómo influyen las creencias en la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y su empleador? ¿Cómo se relacionan las diferencias culturales con la

productividad laboral? ¿Cómo pueden las prácticas culturales y religiosas afectar el funcionamiento de una organización?

## **Algunos Campos de Aplicación de la Antropología Organizacional**

Seguidamente, se analizará cómo se puede adoptar la antropología organizacional en diferentes dimensiones de una organización.

### *Frente a la Cultura Organizacional*

Teniendo presente el concepto de cultura, se podría asumir la cultura organizacional como el “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el terno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización” (Schein, 1990. p. 1).

La antropología puede ayudar a entender la cultura organizacional de las organizaciones, incluyendo sus valores, normas y creencias. Esto puede ser útil para comprender la forma en que los empleados interactúan entre sí y con los clientes, así como para identificar los problemas y las oportunidades para mejorar la eficiencia y la productividad.

### **Figura 2**

*Comunidad Mattelsa, equipo de diseño y desarrollo*



**Fuente:** <https://comunidad.mattelsa.net/la-vida-en-mattelsa>

### **Figura 3**

*Bancolombia, acerca de nosotros*



**Fuente:** <https://qa.grupobancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/bancolombia-empresa-con-mejor-reputacion-colombia>

Para ejemplificar lo anteriormente mencionado, en las imágenes se puede visualizar dos equipos de trabajo que responden a diferentes normas corporativas. En la de arriba se ve un grupo aparentemente con más posibilidades de explotar su creatividad (más informal), mientras que, en contraparte, se encuentra un grupo al cual se le podrían atribuir procesos más burocráticos.

La cultura organizacional incide a que los individuos tengan conocimiento sobre los valores, políticas, normas e ideologías de la organización, facilitando los procesos de selección de personal, ya que al iniciar convocatorias los postulantes sabrán si su perfil se adapta o no a lo que realmente quiere la organización; sin dejar de lado que dicha cultura también será un reflejo del producto o servicio para los clientes. La importancia de la cultura organizacional no solo favorece al compromiso de los trabajadores hacia la organización, de igual manera incita a que los clientes se identifiquen aún más con la marca.

## *Investigación de Mercados*

Según Kotler “un sistema de información de mercadotecnia consta de personal, equipo y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta para aquellos que toman decisiones de mercadotecnia” (2001. p. 18). Los antropólogos pueden ayudar en la investigación de mercado al estudiar los gustos, necesidades, deseos y preferencias de los consumidores. Su trabajo puede proporcionar información más detallada y contextualizada que los métodos de investigación tradicionales, lo que puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor el mercado y desarrollar productos y servicios más exitosos.

Tal como lo explica Vargas, para lograr una buena investigación de mercados, se debe de estudiar al consumidor al que se quiere llegar “...se debe identificar inicialmente: sus gustos, necesidades, deseos y preferencias, de esta manera es más fácil identificar una estrategia que permita satisfacer estos anhelos de forma óptima” (2017. p. 9).

Una de las empresas que mejor aplica la investigación de mercados es McDonald's, conocida por estar en 118 países y en todos tener éxito. Esto se debe a que McDonald's conoce la importancia de entender el contexto de los entornos a los que va a llegar, adaptando su producto a los gustos de su nuevo público meta, dejando de lado el conformismo por tener un producto *universal*. Ya que, tratándose de comida rápida, fácilmente se podría asumir que a todos sus clientes les gustará, sin embargo, los cambios como la variedad en salsas, proteínas o postres han marcado la diferencia entre McDonald's y su competencia, para ser ellos quienes siguen trazando la línea de éxito.

## *Adaptación al Cambio*

En la actualidad, las organizaciones deben de estar en constante transformación; debido al permanente cambio que hay en las

sociedades, ya sea por modas de grupos en concreto o por contextos más estrictos, como lo sería la política o el medio ambiente. Es por esto que “el cambio constituye una etapa fundamental para el desarrollo y mejoramiento de los sistemas, se debe tener presente que esa transformación no se desarrolla positivamente si no existe un liderazgo bien definido, con una estrategia amplia, convincente e incluyente” (Prada, 2013. p. 46). Entonces, las organizaciones deben de implementar nuevas estrategias para facilitar su posicionamiento en el mercado cambiante del siglo XXI.

La antropología puede ayudar en la gestión del cambio organizacional, proporcionando información sobre la forma en que los empleados pueden responder a los cambios propuestos en la organización. Al comprender las normas y creencias de los empleados, las organizaciones pueden diseñar estrategias de cambio que sean más efectivas y minimicen la resistencia. Tal como lo explica Daft “el cambio sólo ocurre cuando las personas encuentran sentido hacia un fin en común, y por ende puede ocurrir una transformación” (2008. p. 357).

Uno de los impulsores de cambio más importante en los últimos años fue la cuarentena por el Covid-19. En este momento muchas organizaciones se debieron adaptar al trabajo en casa. Tal es el caso de Emergia, empresa multinacional especializada en la gestión integral de clientes en el ámbito del Interactive Contact Center, la externalización de procesos de negocio (BPO) y la Consultoría en Customer Care y Customer Experience.

Emergia trasladó a muchos de sus trabajadores a la virtualidad, lo que constituyó un hito en la organización, ya que después de la pandemia, continuaron con este modelo de negocio a causa de que sus procesos siguieron siendo productivos y para muchos de sus trabajadores más cómodos.

Sin embargo, para Emergia, el logro de esta cooperación en sus equipos de trabajo, implicó primero analizar la factibilidad de dicha acción. Esto se puede lograr de diferentes maneras, entre ellas el conocer el actuar de sus trabajadores siguiendo sus patrones y

pensamientos sobre situaciones específicas. Las organizaciones deberían estudiar estas características de sus trabajadores para así lograr de manera adecuada la apropiación del cambio que se desee aplicar y, también, para construir una hipótesis de la posible respuesta al cambio por parte de los involucrados.

### *Equipos Multiculturales*<sup>17</sup>

Tal como lo explica Brons “los equipos multiculturales son un resultado del creciente número de organizaciones que establecen plantillas en el resto del mundo, y del aumento de la diversidad cultural en el lugar de trabajo” (2013 p. 1).

Hoy, la globalización está a solo un *click*, no obstante, muchas organizaciones no consiguen posicionarse en mercados internacionales, ya que no basta con vender productos o servicios en otro país, también se debe conocer y adaptar al mercado laboral, así como lo recomienda Steizel: “En empresas globales el conocimiento y la información se encuentran diseminados en diferentes países, y para poder reunirlos e integrarlos es necesaria la interacción de las personas a través de equipos multiculturales” (2005. p. 26). Para Medina, et al “las empresas multinacionales crean equipos multiculturales, entre otras, para proporcionar una coordinación eficiente y un aprendizaje global” (2007. p. 2)

La antropología puede ayudar en la gestión de organizaciones multiculturales, al proporcionar información sobre las diferencias culturales y los desafíos que pueden surgir al trabajar en entornos multiculturales. Al entender las normas y costumbres de otras culturas, las organizaciones pueden mejorar su comunicación y su capacidad para trabajar con clientes y empleados de diferentes orígenes culturales.

---

<sup>17</sup> Coexistencia de diferentes culturas en una sociedad o país. Para nuestro interés, al interior de una organización.

Siendo Google una empresa dedicada a proporcionar soluciones inteligentes a sus consumidores por medio de la innovación tecnológica, aprovecha principalmente la diversidad al interior de sus equipos de trabajo, logrando así un abanico más amplio de posibles soluciones para los problemas planteados, ya que mientras más diversidad de pensamientos, más eficaces serán sus resultados.

Es por esto que uno de los objetivos alcanzados por Google en el año 2021 fue “aumentar la representación de empleados afrodescendientes, latinos e indígenas estadounidenses a nivel directivo en un 30%, y se plantean duplicar la representación afrodescendiente en nuestras oficinas en Estados Unidos para 2025”.

Los equipos de trabajo multiculturales son una puerta para fomentar la creatividad y fortalecer la empatía al interior de la organización, siendo esto positivo no solo para el ambiente laboral, sino también para la imagen corporativa que se transmite al mercado. De igual manera lo afirma Steizel al explicar que “no tiene sentido preguntarse si es bueno o no conformar equipos de trabajo multiculturales, se trata de una necesidad ineludible para las organizaciones que operan en entornos internacionales” (2005. p. 26-27).

No obstante, al momento de gestionar los equipos multiculturales, se debe ser consciente del valor de aprender de la concepción de trabajo que tengan los empleados y cómo sensibilizarlos para evitar situaciones de discriminación o de explosión.

## **Gestión De Organizaciones Multiculturales**

En esta parte, se darán a conocer casos de organizaciones enfocadas en estudiar y obtener el máximo beneficio de sus equipos multiculturales, cómo los han gestionado y qué han aprendido en el proceso.

*Iberdrola S.A*

Iberdrola, es una empresa española que tiene su sede en Bilbao, en el País Vasco, España. Es un grupo empresarial dedicado a la producción, distribución y comercialización de energía.

Iberdrola está presente en más de 30 países y cuenta con más de 40.000 empleados directamente y unos 400.000 de modo indirecto...[esto] refuerza nuestro compromiso de crear entornos diversos donde todas las personas se sientan libres de aportar puntos de vista diferentes, con independencia de cuáles sean sus orígenes, valores o cultura.

Iberdrola, al ser una empresa posicionada en diferentes partes del mundo, ha tenido en cuenta las ventajas que tiene el multiculturalismo y cómo sacarles provecho, entre ellas se encuentran los diferentes puntos de vista, aumento de creatividad, la cual ayuda a la organización a mejorar los resultados, productividad e imagen social, además de que también aporta a la disminución de conflictos entre los empleados.

### *Sodexo*

Sodexo es una corporación multinacional con casa matriz en Issy-les-Moulineaux, París, Francia. Es una de las más grandes compañías de servicios de comida y administración de instalaciones del mundo, con 470.237 empleados, presente en 34.000 sitios en 80 países.

Entre los miembros de la plantilla en España hay 57 nacionalidades diferentes. A nivel global Sodexo cuenta con colaboradores de 130 nacionalidades.

“Atendemos a clientes y consumidores de todos los países, todas las nacionalidades y todas las culturas. Queremos que nuestros equipos sean tan diversos como nuestros clientes, a fin de comprender mejor las diferentes preferencias y expectativas, y ofrecer un servicio acorde a las necesidades de cada público.” Recuperado de: Diversidad, equidad e inclusión.

En su informe de Diversidad, equidad e inclusión explican por qué no basta solo con adaptar sus servicios únicamente a los clientes. Esto se debe a que el interior de la organización será un reflejo para la percepción del público, así que se debe ser coherente sobre lo que se publicita y sobre lo que realmente es la organización, aparte de que, en el momento de la verdad, la diversidad en los equipos de trabajo también les ha ayudado a ser más empáticos con los lugares a los llegan.

### *Paula Cabra*

Paula Cabra es ingeniera industrial egresada de la Universidad de la Sabana, actualmente Gerente Financiera Senior en Johnson & Johnson.

Paula afirma que “la multiculturalidad apoya a la diversidad e inclusividad en las empresas, la cual no es únicamente responsabilidad de RRHH.”

En el video ella aclara por qué es importante que toda la organización esté realmente involucrada en la aceptación de equipos multiculturales en sus procesos. Esto se debe a que en algunas organizaciones se limitan únicamente a cumplir con la contratación de personal con características específicas (indígenas, afrodescendientes, mujeres, comunidad LGBT+ o discapacitados), pero no las incluyen en el desarrollo de los grandes proyectos de la organización. Lo único que se logra con esto es crear un mal clima laboral y desaprovechar el talento que se podría generar en los equipos multiculturales.

### *Eugenio Tironi*

Eugenio Tironi es un sociólogo, ensayista, empresario y consultor chileno presidente ejecutivo de TIRONI, empresa de consultorías empresariales en Chile.

En la videocolumna “si las empresas chilenas quieren ser globales, primero deben ser multiculturales”. Eugenio Tironi dice que “[...] Para dar ese paso ya aprendimos una cosa, que no bastaba con enviar ejecutivos chilenos para que se hicieran cargo de los negocios fuera de nuestras fronteras. Eso fue un fracaso y fue un fracaso rotundo”.

Las organizaciones que están en planes de globalizarse olvidan un factor importante: la mano de obra nacional. Esto se debe a que muchas organizaciones optan por posicionar su producto en un nuevo mercado, contratando para la fabricación del producto o servicio la mano de obra del país al que llegan, sin embargo, dejan de lado a los trabajadores nacionales cuando se trata de ocupar los puestos directivos o gerenciales.

Tironi explica que esto es un error más común de lo que se cree, y es considerado error porque al no tener a personas del país de origen (tanto del país de origen de la organización, como personas del país al que se acaba de llegar) se perderán las nuevas estrategias y creatividad que se podrán aportar a los procesos administrativos, dejando de lado la posibilidad de aumentar el crecimiento de la organización en este nuevo país.

### *Infocus Idiomas para Negocios*

Es tan amplia la variedad de organizaciones que hoy se ven en la necesidad de llegar a más mercados que, Infocus viendo el aumento de organizaciones internacionales, creó su propia organización en 2017, teniendo como visión ser un referente global en educación, capacitación y comunicación corporativa en los idiomas español, portugués e inglés.

En su primer congreso virtual en 2018, Lorena Gregorovitch, licenciada en relaciones laborales, egresada de la Universidad de Buenos Aires, quien ha trabajado en procesos de recursos humanos como el reclutamiento y capacitación de personal, habla sobre la multiculturalidad corporativa y la importancia que tiene el idioma al interior de estos equipos de trabajo.

Gregorovitch explica que el manejo de varios idiomas es importante

en los equipos de trabajo multiculturales, tanto para los empleados como para los clientes:

La diversidad de idiomas no se debe ver como un obstáculo, sino como una herramienta que ayuda a ganar experiencia, evitando así los procesos de terciarización, cuando fácilmente se podrían evitar teniendo personal de trabajo capacitado para establecer relaciones laborales en diferentes idiomas, aumentando así el entendimiento y comodidad en un ámbito empresarial, ganando profesionalismo, respeto, credibilidad y se demuestra el interés por el mercado al que quiera llegar la empresa, aparte de tener un espacio más flexible y con menos tensión entre compañeros de trabajo (Negocios I.P.P., 2018).

### *Red Acoge*

Así como existen organizaciones dedicadas a apoyar el multiculturalismo al interior de las organizaciones, también existen organizaciones que fomentan la diversidad al interior de estas, Red Acoge es una de ellas.

Red Acoge es una federación de organizaciones especializadas en la inclusión social de las personas migrantes y asiladas en España. Trabajan en red junto con organizaciones federadas desde 1991, mediante la cooperación conjunta y la coordinación de acciones, por la promoción, reivindicación y defensa de sus derechos desde una perspectiva integral, impulsando su participación en la sociedad y fomentando su no discriminación.

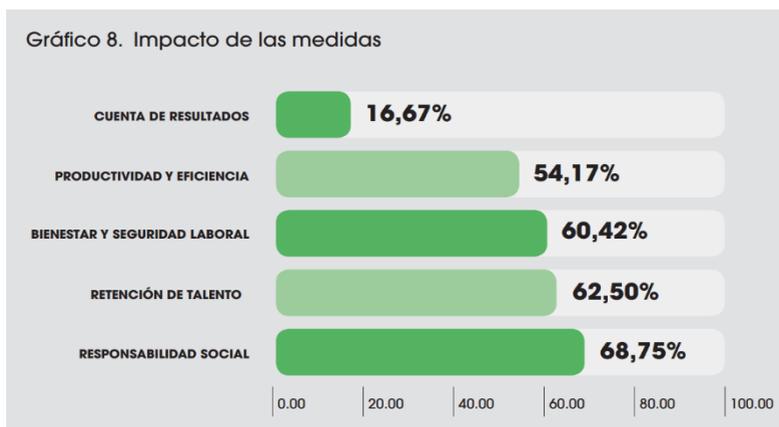
Teniendo esto en cuenta, Red Acoge anualmente publica el Índice de Diversidad e Inclusión, y en su edición del 2020, tras investigar a 48 organizaciones, arrojaron los siguientes resultados:

## Figura 4

### *V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión*

#### Fuente:

[https://redacoge.org/wpcontent/uploads/2021/06/2020\\_V\\_DI\\_informe\\_v5.pdf](https://redacoge.org/wpcontent/uploads/2021/06/2020_V_DI_informe_v5.pdf)

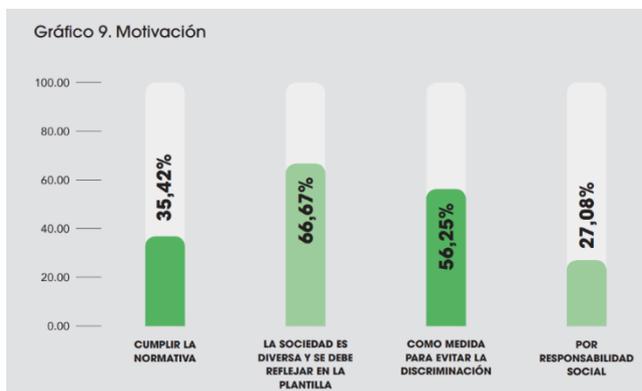


Las organizaciones que incluyen diversidad al interior de sus equipos de trabajo, ya sea de género, edad, discapacidad, origen etnocultural o LGBT, reflejan un aumento de resultados en algunas áreas de la organización. Mencionando únicamente las variables que más se han beneficiado de esto, se encuentra que las organizaciones con diversidad cultural han aumentado un 68,75% en su responsabilidad social ayudando con la imagen corporativa y cómo perciben los clientes a la marca; también han aumentado en un 62,50% su retención de talento, la cual va directamente relacionada con la productividad y eficiencia en los procesos productivos.

En el informe de Red Acoge también se plantea el cuestionamiento de por qué las organizaciones incluyen diversidad al interior de sus equipos y estos fueron los resultados:

## Figura 5

### *V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión*



#### **Fuente:**

[https://redacoge.org/wpcontent/uploads/2021/06/2020\\_V\\_DI\\_informe\\_v5.pdf](https://redacoge.org/wpcontent/uploads/2021/06/2020_V_DI_informe_v5.pdf)

De las 48 organizaciones que se les preguntó cuál es la motivación para incluir diversidad en sus equipos de trabajo, el 66,67% respondieron que la sociedad es diversa y se debe reflejar en la plantilla<sup>18</sup>, un 56,25% como medida para evitar la discriminación, un 35,42% para cumplir con la normativa y un 27,08% por responsabilidad social.

Se evidencia así que, en la mayoría de las organizaciones que respondieron, existe consciencia de que el entorno influye directamente en las estructuras internas de la organización, es por esto que si se encuentran en un mercado diverso lo deberá reflejar también en sus empleados, logrando más afinidad con sus clientes y por ende un mejor

---

<sup>18</sup> Siendo esta misma razón la que motiva a Sodexo para aumentar y mantener la diversidad en sus equipos de trabajo.

posicionamiento.

### *Diversity Wins*

McKinsey & Company, Inc. es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. McKinsey trabaja prestando sus servicios a las mayores organizaciones de negocios del mundo, gobiernos e instituciones.

A lo largo de su historia se ha destacado principalmente por sus informes de investigación, los cuales abordan temas sobre la diversidad al interior de las organizaciones y cuáles son sus beneficios. Entre los informes que más se destacan están: *Why diversity matters*, *Delivering through diversity* y *Diversity Wins*

Siendo esta última el medio para exponer una de las razones más relevantes para tener equipos multiculturales:

“El informe de McKinsey cifró hasta el 36% de probabilidades de obtención de rentabilidades por encima del promedio a aquellas empresas que incorporan y estimulan la participación inclusiva de personas de diferentes nacionalidades y contextos culturales en sus órganos de decisión.” *Diversity wins*. (2020. p. 4)

La adopción de una perspectiva multicultural en la organización puede mejorar la productividad y la innovación, ya que la diversidad de perspectivas y habilidades puede aportar nuevas soluciones a los problemas y desafíos. Además, puede contribuir a mejorar la imagen y reputación de la organización, así como a establecer mejores relaciones con los clientes y otros actores clave en los mercados globales.

Sin embargo, la gestión del multiculturalismo en las organizaciones también representa desafíos. Cuando los equipos con diferencias culturales no tienen una buena gestión, aumentan la probabilidad de generar conflictos o malentendidos, y la organización debe estar preparada para abordar estos problemas, fomentando un ambiente de respeto y tolerancia hacia las distintas culturas. Es importante que la

organización tenga políticas de gestión de la diversidad cultural, así como programas de capacitación y sensibilización para los empleados.

## **Conclusiones**

En este documento se ha mostrado cómo la antropología aporta una perspectiva valiosa en la gestión de organizaciones. Para los dirigentes empresariales, resulta fundamental interpretar con más acierto la cultura organizacional, las necesidades del mercado y las diferencias culturales. Con una fortaleza en esta competencia, ellos podrían desarrollar estrategias más efectivas y mejorar la eficiencia y rentabilidad.

Al ser las organizaciones fenómenos sociales, ellas son construidas a partir de significado. Las realidades humanas son realidades de sentido que se actualizan constantemente y deben ser interpretadas. Así, la antropología se muestra como una necesidad para los dirigentes, las organizaciones y como un campo valioso para la formación de los futuros profesionales en áreas empresariales.

En el texto se han mostrado aplicaciones generales como la investigación de mercados, cultura organizacional, adaptación al cambio y gestión de equipos multiculturales. Siendo esta última en la que mejores resultados se han obtenido, como lo sería el aumento de creatividad, productividad, reputación y mejoramiento en el compañerismo y clima laboral.

Por consiguiente, la antropología al ser relevante para dirigentes y organizaciones en la tarea de lograr su permanencia y el logro de sus objetivos, resulta razonable demandar para ella y para los métodos que involucra un mayor espacio en los planes de estudio de los pregrados en áreas relacionadas con la administración. Para los dirigentes en formación no será posible desarrollar aplicaciones de la antropología organizacional, ni tener un impacto sistemático sobre la cultura

organizacional en el ámbito empresarial, sin haber tenido previamente una fundamentación sólida en esta área.

## Referencias

- Abad, A., Salgado, F., & Acuña, C. (2022). *Relaciones entre antropología organizacional y tecnologías tradicionales: una aproximación conceptual*. Estado & Comunes, revista de políticas y problemas públicos, 2(15), 115-132. [https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v2.n15.2022.272](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n15.2022.272)
- Creamos un lugar de trabajo más inclusivo — Google. (s/f). About.google. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de [https://about.google/intl/es\\_us/belonging/at-work/](https://about.google/intl/es_us/belonging/at-work/)
- Boas, F. (1983). *The mind of primitive man*, 2nd edition (2a ed.). Praeger.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. C. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84–91, 156.
- Brons, S. (2013). *La diversidad cultural en los equipos multiculturales*. Universidad de Utrecht. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://studenttheses.uu.nl/handle/20.500.12932/13435>
- Carvajal, O. Izasa, E. (2013). *Aportes del concepto de racionalidad a la teoría administrativa*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 18 de marzo de 2023, de [https://www.researchgate.net/publication/299457559\\_Aportes\\_del\\_concepto\\_de\\_racionalidad\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_administrativa\\_Contributions\\_from\\_the\\_Concept\\_of\\_Rationality\\_to\\_Administrative\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/299457559_Aportes_del_concepto_de_racionalidad_a_la_teor%C3%ADa_administrativa_Contributions_from_the_Concept_of_Rationality_to_Administrative_Theory)
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western. Stamford, Estados Unidos.
- Diversidad, equidad e inclusión*. (2021). Sodexo.com. Recuperado el 13 de abril de 2023, de [https://es.sodexo.com/files/live/sites/com-es/files/documents/MEMORIA\\_DIVERSIDAD\\_SODEXOIBERIA\\_2021\\_low.pdf](https://es.sodexo.com/files/live/sites/com-es/files/documents/MEMORIA_DIVERSIDAD_SODEXOIBERIA_2021_low.pdf)

- Diversity wins.* (2020). Mckinsey.com. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management* (I. Gray, Ed.; C. Storrs, Trad.). Financial Times Prentice Hall. Estados Unidos.
- Harris, M. (2001). *El desarrollo de la teoría antropológica*. Siglo XXI Ediciones.
- Jordan, A. (2013). *Bussines Anthropology* (Second Ed.). Waveland Press, Inc. Estados Unidos
- Infocus. (s/f). *Carpeta de presentación*. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de [https://connectamericas.com/sites/default/files/company\\_files/Infocus-Presentaci%C3%B3n%202018.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/company_files/Infocus-Presentaci%C3%B3n%202018.pdf)
- Iberdrola. (s/f). En busca de una cultura corporativa global. Iberdrola. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://www.iberdrola.com/talento/equipos-multiculturales>
- Kotler, P. (2001). DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. 8a. Ed. ESAN. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/DIRECCION-DE-MERCADOTECNIA-PHILIP-KOTLER.pdf>
- Misión, visión y valores.* (2020, agosto 31). Red Acoge. <https://redacoge.org/mision-vision-valores/>
- Medina Brito, M.P., García Cabrera, A.M., García Falcón, J.M. (2007). Incidencia de los valores corporativos en la gestión del conflicto en equipos heterogéneos en nacionalidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. España
- Negocios, I. I. P. [@infocusidiomasparanegocios8325]. (2018, marzo 28). *Multiculturalidad Corporativa*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1AAamXqiqy4>

- Ospina, Ricardo. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 45–50. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=45>
- Páramo, D., Universidad del Norte. (2018). Antropología organizacional. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 45, 1–5. Recuperado el 17 de mayo del 2023, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n45/2145-941X-pege-45-1.pdf>
- Prada Ospina, R. (2023). La adaptación al cambio y el servicio: Claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. Recuperado el 17 de mayo del 2023, de [https://www.researchgate.net/publication/315813907\\_La\\_adaptacion\\_al\\_cambio\\_y\\_el\\_servicio\\_Claves\\_del\\_liderazgo\\_en\\_el\\_mejoramiento\\_de\\_la\\_productividad\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/315813907_La_adaptacion_al_cambio_y_el_servicio_Claves_del_liderazgo_en_el_mejoramiento_de_la_productividad_en_las_organizaciones)
- Portafolio. (s/f). *Google sabe que la diversidad genera rentabilidad*. Portafolio.co. Recuperado el 30 de marzo de 2023, de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/google-quiere-empresa-diversa-496381>
- Richardson, F. (1955). *Anthropology and Human Relations in Business and Industry*. Yearbook of Anthropology.
- Steizel, S. (2005). *EL TRABAJO EN EQUIPOS MULTICULTURALES: PARTICULARIDADES Y MECANISMOS ORGANIZACIONALES PARA FACILITARLOS*. Asociación argentina de especialistas en estudios del trabajo. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://aset.org.ar/congresos-antecedentes/7/pdf/16002.pdf>
- Somos la suma de culturas y talentos. Iberdrola. Recuperado el 14 de abril de 2023, de <https://www.iberdrola.com/talento/nuestra-cultura-empresarial/diversidad-inclusion-laboral>

- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). *Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos*. AIBR Revista de Antropología Iberoamericana, 01(03), 374–397. <https://doi.org/10.11156/aibr.010304>
- Schein, EH. (1990). Organizational culture. *American Psychology*, 45, 2, 109 – 119
- Scott, WR, (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, XIV (3), 439-463.
- Talento Humano, (2021). *Paula Cabra - Liderazgo en empresas multiculturales*. Youtube. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=dvWYRfewKXA>
- Tarantino-Curseri, S. (2019). Antropología, etología, sociología, y psicología, 4 disciplinas útiles en el ámbito empresarial. *Management Review*, 3(3). <https://doi.org/10.18583/umr.v3i3.126>
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture*. Courier Dover Publications. Inglaterra
- V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión. (2020). Redacoge.org. Recuperado el 13 de abril de 2023, de [https://redacoge.org/wp-content/uploads/2021/06/2020\\_V\\_DI\\_informe\\_v5.pdf](https://redacoge.org/wp-content/uploads/2021/06/2020_V_DI_informe_v5.pdf)
- VIDEOCOLUMNA · “Empresas multiculturales”, por Eugenio Tironi. (s/f). ICARE. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://www.icare.cl/contenido-digital/videocolumna-%C2%B7-empresas-multiculturales-eugenio-tironi/>
- Vargas, A. A. (2017). *Investigación de Mercados*. Edu.co. Recuperado el 3 de mayo de 2023, de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1428/Investigaci%c3%b3n%20de%20Mercados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# ECONOMÍA CIRCULAR: REVISIÓN Y ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO<sup>19</sup>

SARITA VALENCIA REYES<sup>20</sup>

CARLOS EDUARDO MARULANDA ECHEVERRY<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Resultado parcial del trabajo de grado titulado *Economía Circular en la zona industrial Maltería- Manizales*, para optar al título de Administradora de Empresas en la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales en 2022.

<sup>20</sup> Administradora de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales en 2022. Correo: svalenciare@unal.edu.co

<sup>21</sup> Doctor en Ingeniería Industria y Organizaciones Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Docente Universidad de Caldas y Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: cemarulandae@unal.edu.co

## **Resumen**

El propósito de este documento es presentar el resultado de un estudio bibliométrico sobre la economía circular de cara a favorecer la divulgación y la documentación sobre un tema que ha adquirido un posicionamiento destacado en el contexto de los interesados en las organizaciones y su administración. El texto está dividido en tres partes. En la primera se sintetizan algunas generalidades del tema relacionados con el área problemática en los planos global, regional y nacional, y se muestran algunos antecedentes de investigación en el tema. En la segunda parte se encuentra el referente básico para introducir el tema y favorecer el acercamiento a los resultados de la revisión. En la tercera parte se presentan los hallazgos de la exploración bibliométrica en función de, entre otros aspectos, áreas temáticas, autores e instituciones, financiadores y autores más citados.

### **Palabras clave.**

Economía circular, análisis bibliométrico, desarrollo sostenible.

### **Abstract**

The purpose of this document is to present the results of a bibliometric study on the circular economy aimed at promoting dissemination and documentation on a topic that has gained prominent positioning within the context of stakeholders interested in organizations and their management. The text is divided into three parts. The first part synthesizes some generalities of the topic related to the problematic area on global, regional, and national levels, and presents some research background on the topic. The second part provides the basic framework to introduce the topic and facilitate an approach to the review's results. The third part presents the findings of the bibliometric exploration, focusing on aspects such as thematic areas, authors and institutions, funding sources, and most cited authors.

### **Keywords**

Circular economy, bibliometric analysis, sustainable development.

## Generalidades

### *Descripción del Área Problemática*

Las empresas son actores centrales de la economía y tienen gran influencia en el impacto ambiental que genera el ser humano en el planeta. El problema de la degradación ambiental es crítico en el panorama mundial y está expuesto dentro de los objetivos de desarrollo sostenible propuestos por la ONU en el año 2015. El desarrollo sostenible compromete a las empresas a hacer transformaciones que permitan a la sociedad seguir avanzando sin agotar los recursos ni degradar los espacios de los cuales hacen uso. Este es el punto de partida que promueve la búsqueda y construcción alternativas que permitan a los países seguir por el camino del crecimiento y desarrollo y, a la vez, implementar prácticas ambientalmente responsables para lograrlo (*Estrategia Nacional de Economía circular 2019*, s. f.).

Hasta comienzos de 2022 las investigaciones académicas en el tema son limitadas y el impacto en la sociedad aparece como poco notable. Por su parte, las políticas públicas proliferan y han proyectado el camino de la transformación con el fin de guiar las naciones hacia un desarrollo que promueva la conservación de la vida del planeta.

El concepto tradicional de desarrollo se fundamenta en el comercio internacional, cuyo crecimiento se traduce entre otros puntos críticos, en la generación de residuos. De la relación positiva entre el desarrollo tecnológico industrial y el aprovechamiento de materiales provenientes de los desechos de la actividad productiva depende que el desarrollo sea sostenible. En esto, un llamado a las entidades gubernamentales para diseñar políticas que guíen el camino hacia el aprovechamiento de este potencial (Mulder & Albaladejo, 2020).

En Colombia el gobierno se ha apropiado de la tendencia al cuidado ambiental y ha propuesto el progreso del país en términos de la

economía circular (EC) y a través de la filosofía “producir conservando y conservar produciendo” (*Estrategia Nacional de Economía circular 2019*, s. f.; *Metas de la estrategia Nacional de Economía circular*, s. f.). Esto implica el aprovechamiento de los recursos que normalmente se convertirían en desechos para alargar su ciclo de vida. Esta estrategia nacional espera extenderse a empresas, gremios empresariales, consumidores, académicos e investigadores, y a diferentes instituciones vinculadas con el crecimiento verde, entre las cuales resalta la importancia de la participación del sector académico y empresarial.

Al interior de la tendencia del desarrollo sostenible, la economía circular se posiciona como alternativa viable en términos económicos y de alto impacto positivo en la solución de las problemáticas ambientales. A nivel macroeconómico se evidencia, por ejemplo, que los indicadores como el PIB y el empleo se ven favorecidos con la implementación de las prácticas de economía circular y, por su parte, las emisiones de CO<sub>2</sub> se ven reducidas (Aguilar-Hernandez et al., 2021). Esto plantea un panorama de ganancia mutua para el medio ambiente y la sociedad.

Existe una gran brecha entre el aprovechamiento potencial y real de los recursos que podrían ser extraídos de los desechos. Bajo esta circunstancia, se plantea que el diseño y la innovación de nuevas cadenas de suministro permitirían a las empresas encontrar alternativas para avanzar en el cierre de esta brecha y cumplir sus metas de economía circular. Este concepto está estrechamente relacionado con los de logística inversa y cadena de suministro de circuito cerrado (Kazancoglu et al., 2018).

China es catalogado como principal investigador en logística inversa. Su rápido crecimiento y consolidación empresarial han hecho que se interese en fortalecer su gestión de logística inversa, por los beneficios anteriormente mencionados. Por su parte, y con excepción de Brasil, ningún país latinoamericano está en la lista de grandes investigadores en el tema (Malpica Zapata et al., 2022). Este panorama permite concluir que la implementación de la logística inversa en las

empresas está cobrando importancia, pero solo los países desarrollados están tomando las acciones necesarias para apropiarlo en su industria. Representa, entonces, un reto para la academia y la empresa de los países latinos, profundizar los estudios y posibles aplicaciones de cadenas de suministro que sigan los principios de la economía circular, permitan adueñarse de sus beneficios y, además, sumarse a la tendencia del cuidado medioambiental.

Sumar al estudio de la EC es un gran reto para la dirección de empresas, en cuanto se debe mejorar la gestión ambiental sin debilitar la generación de valor y los rendimientos económicos empresariales (Tseng et al., 2020).

### *Contexto Global, Regional y Nacional*

“La economía circular (EC) ha adquirido adeptos en las agendas de política pública y la actividad privada” (Mulder & Albaladejo, 2020, p. 11). A nivel internacional, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su agenda para el desarrollo sostenible, plantea diecisiete (17) objetivos que involucran a los gobiernos, el sector privado y a todas las personas, haciendo un llamado universal para tomar acciones contundentes frente a diversas problemáticas que afectan a la sociedad en general, entre las que destaca la degradación ambiental (Naciones Unidas, s. f.). La siguiente imagen ilustra los ODS para el año 2030:

**Figura 6**

*Objetivos de desarrollo sostenible para el 2030*



**Fuente:** (Naciones Unidas, 2015)

Por su parte, la economía circular y su propuesta para mitigar la problemática ambiental, aporta en la acción para el cumplimiento de los objetivos 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15 y 17 (*Estrategia Nacional de Economía circular 2019*, s. f.). Se propone este modelo económico como una oportunidad ambivalente: sostenibilidad ambiental y creación de riqueza basada en la optimización de los recursos disponibles. La organización internacional hace el llamado a la participación de diversas regiones y actores económicos y sociales para lograr el impacto positivo esperado para el medio ambiente y la sociedad.

A nivel de América Latina y el Caribe, por ejemplo, la Comisión Económica para esta región (CEPAL), en el año 2020, realizó un estudio del vínculo entre la economía circular y el comercio internacional, con el objetivo de identificar el papel de este último en el naciente modelo

económico. Una base importante para el estudio del comercio de residuos conecta con el análisis del potencial de transformación de residuos en recursos. En este sentido, Mulder & Albaladejo (2020), coordinadores del estudio, se encontraron los siguientes resultados relevantes:

1. El desarrollo de los países en términos de industria y tecnología tiene un impacto positivo en la sustitución de materias primas vírgenes por materias primas secundarias.
2. Los incentivos normativos y las políticas claras juegan un papel fundamental para crear capacidades de implementar la economía circular.
3. El volumen de residuos generados sigue siendo mayor a los residuos recuperados y comercializados.

Se infiere que aún queda un camino denso por recorrer en la búsqueda de un modelo económico internacional basado en la circularidad. En esto, resultan críticos el papel de la autoridad pública y el desarrollo de las empresas, que requiere de cooperación y del avance académico para cambiar gradualmente sus formas de producción y comercialización.

“Colombia pretende ser líder en Latinoamérica en la implementación de la economía circular para el año 2030” (Gobierno de la República de Colombia, 2019, p. 35). Su gobierno incluyó la “Estrategia Nacional de economía circular-ENEC” en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. Su propósito era aportar una nueva alternativa al modelo de desarrollo económico, ambiental y social a través de la filosofía “producir conservando y conservar produciendo”. Su intención era crear una sana relación entre naturaleza-sociedad, donde el ser humano se beneficia de los recursos del planeta y, así mismo, en sus acciones procura cuidarlo y conservarlo. Promociona un camino para el progreso económico a través de acciones más sostenibles y responsables.

El Ministerio de Ambiente (2020) muestra la baja productividad en el uso de los recursos (agua, tierra, materiales, energía); y el reciclaje y reutilización con potencial sin explotar, como algunas problemáticas que motivan y dan origen al modelo económico circular. Desde el punto de vista empresarial, un modelo económico circular posibilita el aprovechamiento de estas brechas y la generación de valor para la empresa y la sociedad. Por este motivo, buena parte de las iniciativas de la ENEC involucran o están directamente relacionadas con el sector empresarial. La responsabilidad extendida del productor enfatiza en su gestión del postconsumo, implementación de procesos que faciliten la separación y aprovechamiento del material puesto en el mercado y la realización de proyectos e investigaciones para el manejo de sustancias nocivas, entre otros programas (*Metas de la estrategia Nacional de Economía circular*, s. f.)

La estrategia espera llegar a empresas, gremios empresariales, consumidores, académicos e investigadores, y a diferentes instituciones públicas vinculadas con el crecimiento verde. Así, la estrategia ha promovido espacios de concertación donde se dan a conocer herramientas que permiten entender mejor el concepto de EC y las maneras de vincular el sector productivo nacional. Hasta ahora se han materializado pactos nacionales y regionales donde el propósito es escalar hacia la economía circular.

### ***Antecedentes de Investigación***

A continuación, se revisan un conjunto de investigaciones que han abordado el impacto global y propuesto alternativas viables a nivel empresarial para la implementación de un modelo económico circular.

Aguiar-Hernandez et al. (2021) analizaron 595 publicaciones y propusieron tres determinantes del impacto de la implementación del modelo económico circular a nivel macroeconómico, social y medioambiental. Los indicadores elegidos fueron el PIB, el empleo y las emisiones de CO<sub>2</sub>. Pretendían medir sus variaciones en un contexto

futurista en el que se aplique este modelo económico alternativo. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre las prácticas de economía circular y el aumento del PIB y la creación de empleo, en cuanto las emisiones del CO2 la relación opera de manera negativa. Entre los escenarios hipotéticos planteados en el estudio, se visualiza un mayor desarrollo y beneficio desde la perspectiva económica y ambiental si se lograra implementar de manera inteligente la circularidad. El estudio muestra la diversidad de vías que los empresarios pueden tomar para la implementación de este modelo, pero postulan como condición casi necesaria un impacto positivo sobre las utilidades de las compañías.

Zonalogística (2018) expone que la EC demanda esfuerzos de la cadena de suministro e involucra, además de los procesos para producir y llevar los productos hasta el cliente, la responsabilidad de retornar los residuos al origen y darles el tratamiento adecuado. Pero estas cadenas no han sido diseñadas para ello. Para Kazancoglu et al. (2018) asumir el reto de rediseñar la cadena de suministro involucra los conceptos de logística inversa y cadena de suministro de circuito cerrado.

Por su parte, Tseng et al. (2020) exponen que en estudios previos de economía circular están descuidando las actividades del sistema de la cadena de suministro de bucles múltiples como potencial para optimizar recursos y generar beneficios a la empresa. A su vez, Kozanoglu et al. (2018) mencionan el concepto de logística inversa como una opción más para alcanzar una cadena de suministro que, además de poseer un trasfondo ecológico, busque un impacto positivo en costos y optimización.

Oltra Badenes, (2015) resalta que, en los últimos años, han aumentado los procesos de logística inversa en las empresas, por sus bondades no solo en el cuidado medioambiental, sino por su contribución en el aumento de la rentabilidad y generación de valor, el mejoramiento de la imagen corporativa, la generación de ventajas competitivas y nuevas oportunidades empresariales.

Por su parte, Malpica Zapata et al. (2022) concluyen en su estudio que la logística inversa se convierte en uno de los pilares más importantes e influyentes, permitiendo a las empresas que la implementan una gran ventaja competitiva, una optimización de los recursos y la oferta de un valor agregado a la sociedad que potencialmente aumenta el reconocimiento de las organizaciones (pág. 11).

Finalmente, Malpica Zapata et al. (2022) encontraron barreras para aplicar correctamente los procesos de logística inversa. En China, por ejemplo, se identificó la falta de expertos en el tema, problemas con los tiempos en las cadenas de abastecimiento y falta de procesos de medición eficiente de los desperdicios derivados de la actividad. Este panorama plantea a la vez las oportunidades para la academia y el sector empresarial, donde saben cuáles son sus beneficios y, así mismo, los retos que implica.

## **Marco Teórico**

La primera revolución industrial instauró el sistema de producción lineal, con impactos negativos a lo largo de la historia en los ámbitos económico, social y ambiental (García, 2020, p. 14). Cada vez nos acercamos más a los límites del planeta. En el proceso de alejar al mundo de su consumo dañino a través de métodos que coadyuven a disminuir el deterioro ambiental y a mantener la eficiencia empresarial, nace como alternativa la Economía circular (EC).

### ***Economía circular***

La fundación Ellen MacArthur (2017) define la economía circular como “una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad” (parr.1). Sigue los principios naturales de la regeneración de la naturaleza y propone un ciclo donde todo desecho se convierte en insumo para otro actor de la cadena productiva y de consumo. Su propósito es mejorar la eficiencia

a través del mayor aprovechamiento de los recursos y generar crecimiento económico sostenible, proporcionando mejores condiciones de vida a la sociedad y menor impacto medioambiental.

Transformar la producción lineal podría resultar más simple si el ser humano asimila la economía bajo la filosofía natural del planeta y plantea la economía circular como una posibilidad para hacerlo realidad. Zacarías (2018) coordinadora regional de Eficiencia de Recursos para América Latina y el Caribe de ONU Medio Ambiente afirma que se requieren cambios en nuestras formas de producir y consumir: extracción-producción-consumo-desperdicio, por “una economía circular en la que tenemos que cerrar los ciclos de producción y mantener un flujo constante de recursos naturales” (párr. 8).

“La economía circular podría reducir hasta un 99% los desechos de algunos sectores industriales y un 99% de sus emisiones de gases de efecto invernadero, ayudando así a proteger el medio ambiente y combatir el cambio climático” (ONU Medio Ambiente, 2018, párr. 1). En este sentido, se compromete al sector empresarial como actor importante en la transformación a una economía circular y determinante en la solución a la problemática ambiental.

Las empresas, suelen ocuparse de producir, satisfacer la demanda de su mercado y obtener la mayor ganancia posible, con indiferencia frente a la problemática ambiental. Sin embargo, desde una visión empresarial, es posible no solo hacer uso más responsable de los recursos sino, también, beneficiarse de ello. Así, nace la relación entre la productividad y la economía circular, como alternativa para frenar el daño ambiental sin ir en detrimento de la rentabilidad de la actividad empresarial.

**Origen de la EC en el Contexto Empresarial.** A la par de las diversas corrientes circulares, las empresas han explorado la circularidad desde hace bastantes años, sin llegar a nombrarla como tal

(Henzen & Weenk, 2022)<sup>22</sup>. En términos de prácticas empresariales se pudo evidenciar la relación de algunos conceptos con la EC, a pesar de no referirse textualmente a ella: la optimización, los principios de Lean Management, diseño para la logística y desmontaje, entre otros. Las más representativas son las prácticas de logística inversa y logística del valor añadido que implican la devolución al origen de los desechos derivados del consumo, para ser clasificados y posteriormente tratados bajo principios de la circularidad (Henzen & Weenk, 2022).

**Economía Circular y Mejoramiento de la Productividad.** “La productividad es una medición básica del desempeño de las economías, industrias, empresas y procesos” (Lee j. Krajewski et al., 2008, p. 13). Se refiere al valor de los productos (bienes y servicios), dividido entre los valores de los recursos utilizados en la producción, en donde se maximiza a través de la menor utilización de insumos y materiales. En un sentido más amplio, y con enfoque medioambiental, se podría decir que la economía circular busca aumentar y mejorar la productividad de las empresas, pues su propósito es generar la mayor cantidad de bienes y servicios con la menor cantidad de recursos posibles.

Se afirma que la función del administrador de procesos es maximizar la productividad desde el nivel de la cadena de valor, creando y rediseñando nuevos y mejores procesos para la producción (Lee j. Krajewski et al., 2008). Administrar las operaciones de una empresa es administrar el valor agregado que esta alcanza, y en este sentido, agregando valor una y otra vez a los recursos limitados que provee el planeta, se hace posible cumplir esta misión. Este panorama propone un enfoque en los procesos y la búsqueda de alternativas

---

<sup>22</sup> Se hablaba de reparación, reacondicionamiento, mantenimiento, remanufacturaación y mercado de segunda mano.

viables y eficientes, económica y ambientalmente, para mejorar las prácticas que exigen las condiciones del futuro empresarial.

### *Zero Waste*

Zero Waste es una iniciativa que nace del concepto de economía circular. Sin embargo, su cualidad fundamental es la búsqueda del cero desperdicio de los recursos que utiliza el ser humano para su consumo. “Zero Waste es esencialmente un enfoque holístico que considera todo el ciclo de vida del producto, desde la extracción de los recursos naturales hasta su eliminación” (Navodita Bhatnagar, 2019, p. 3) . Desde esta perspectiva, la responsabilidad apunta directamente a las empresas. Estas, deben aplicar el cero desperdicio a todos sus procesos productivos, y sin duda, influenciar las acciones de las personas después del consumo. La economía lineal sigue la lógica de desechar todo aquello que ya fue usado y se considera que no sirve. Esta iniciativa, trata de cambiar la ideología de que las envolturas o envases de los productos no tengan otra oportunidad de entrar al ciclo de uso. El consumidor es, bajo la influencia de las empresas, un actor fundamental para que este concepto se aplique con éxito en la economía. Zero Waste implica, de manera radical, no desperdiciar, no desechar. Ese es su fundamento. Las empresas, sin lugar a duda, también se benefician de esta iniciativa al no tener que producir de nuevo un empaque, el cual obliga inversión de diversos recursos y esfuerzos. Se trata de un concepto que tiene alto impacto positivo para el medio ambiente - ser humano - empresa.

Para Bhatnagar (2019), “los consumidores deben trabajar en la cantidad de cosas que compran y restringirse a los bienes que son absolutamente necesarios” (pag. 9). Es decir, el cero desperdicio aplica igualmente al momento de realizar compras. Tomar consciencia de la

cantidad y el tipo de productos que verdaderamente necesitan las personas, también contribuye a la no generación de residuos y evita el desperdicio.

Así, el alcance de este concepto es generar “cero desperdicios” en todos los aspectos de la vida del ser humano. Esa es la esencia. Sin embargo, para alcanzar procesos en el marco zero waste, es importante ir sobre teorías puramente de la administración de operaciones, pues son las que permiten optimizar procesos, recursos y son un apoyo importante en el camino hacia la EC.

### *Sistemas Esbeltos*

Los sistemas esbeltos se caracterizan por eliminar aquellos procesos y recursos innecesarios en las operaciones de las empresas y, a su vez, maximizan el valor agregado en cada una de las actividades. Lee j. Krajewski et al. (2008) afirma que los sistemas esbeltos abarcan la estrategia de operaciones, diseño de procesos, administración de la calidad, administración de restricciones, diseño de la distribución física, diseño de la cadena de suministro y administración de la tecnología e inventarios de una empresa, y puede usarse tanto en empresas de servicios como manufactureras (pág. 348). En este sentido, se vuelve a los cambios necesarios para implementar EC en las empresas, donde resalta la importancia de rediseñar procesos y cadena de suministro y poner en práctica estrategias que conduzcan hacia la meta ambiental.

Un sistema comúnmente incorporado en los sistemas esbeltos es el “Just in time” o JIT: “La filosofía justo a tiempo (JIT) es sencilla pero eficaz: eliminar el desperdicio mediante la reducción del exceso de capacidad o inventario y la eliminación de las actividades que no agregan valor” (Lee j. Krajewski et al., 2008, p. 348). La producción debe enfocarse en no aceptar dentro de su cadena de valor, procesos, materiales o tiempo que estén implicando el no aprovechamiento y optimización de los recursos de los que dispone la empresa.

El sistema “Kanban”, por su parte, está enfocado en facilitar el flujo de materiales y mantener el control de los inventarios. Esto se hace a través de tarjetas que controlan el flujo de producción de la fábrica: “la tarjeta de la orden de producción especifica el artículo y la cantidad que habrá de producirse, los materiales requeridos y dónde localizarlos, además del lugar donde deberá almacenarse el artículo terminado” (Lee j. Krajewski et al., 2008, p. 357). Este sistema permite tener un panorama más claro de los procesos del sistema de producción y tener un mayor control sobre el punto crítico para eliminar desperdicio: los materiales. La implementación del Kanban, a través de EC, hace necesario un proceso anterior donde se le devuelva vida útil a los materiales y, posteriormente, estos sean dispuestos en el sistema y sean usados óptimamente en los procesos, logrando, así, la reducción.

Kanban proporciona, además, la posibilidad de conocer cuáles son las necesidades de producción de la empresa y, en este sentido, permite realizar una planificación de los procesos de recuperación de materiales necesarios para satisfacer la demanda.

Otro concepto importante dentro de la manufactura esbelta es el “Kaizen”, enfocado en el mejoramiento continuo:

Las bases de la filosofía del mejoramiento continuo son las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de un proceso puede mejorarse y que las personas que participan más de cerca en un proceso se encuentran en la mejor posición para identificar los cambios que deben hacerse (Lee j. Krajewski et al., 2008, p. 211).

Kaizen implica mejoramiento continuo en todas las dimensiones: “calidad, tecnología, procesos, cultura organizacional, productividad, seguridad y liderazgo” (Álvarez & Alberto, 2015, p. 20). Para el propósito de este estudio, el mejoramiento continuo debería ser aplicado al mejoramiento de los procesos de producción, intentando dar respuesta a la problemática ambiental expuesta y con el propósito último de mejorar la optimización.

### Análisis Bibliométrico

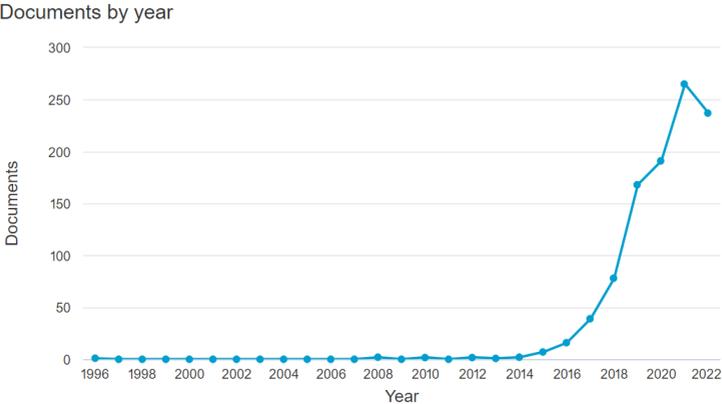
Se realizó un análisis de la producción científica de “Economía Circular” en la base de datos *Scopus*. Se pretende describir tal producción en términos de años, autores, fuentes, instituciones, países o territorios y áreas temáticas, entre otros.

#### Hallazgos

La búsqueda inicial arrojó 19.069 resultados y, después de un primer filtro de información (acceso abierto, negocios, gestión y contabilidad), los resultados fueron 1.011 documentos. Después se realizó un primer análisis de estos resultados, obteniendo las siguientes gráficas:

**Figura 7**

*Documentos por año*

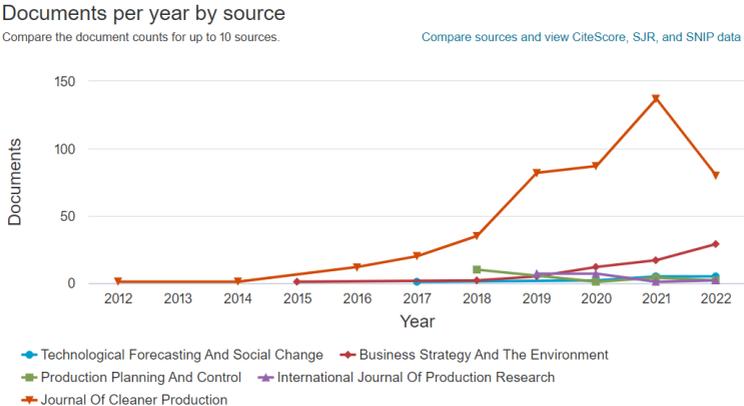


**Fuente:** Scopus

Según *Scopus*, la primera publicación de EC fue 1996, y hasta el 2014 se registraron entre 0 y 2 publicaciones por año. En 2015, inicia un crecimiento en publicaciones sobre economía circular relacionada con negocios, gestión y contabilidad. Desde entonces la producción va en aumento y alcanzó su más alto nivel en 2021 con un total de 265 documentos. En el año 2022, ya se registraban 237.

**Figura 8**

*Documentos por año por fuente*



**Fuente: Scopus**

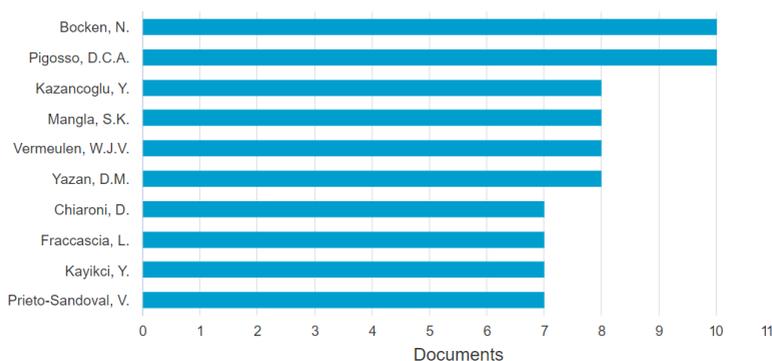
La fuente líder en producción documental es *Journal Of Cleaner Production* o *Revista de producción más limpia* con un total de 455 publicaciones desde el año 2012. La segunda y tercera fuente más importantes son *Business Strategy And The Environment* y *Production Planning And Control*, cuyas publicaciones son 66 y 17 documentos, respectivamente.

## Figura 9

### *Documentos por autor*

#### Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.



**Fuente:** Scopus

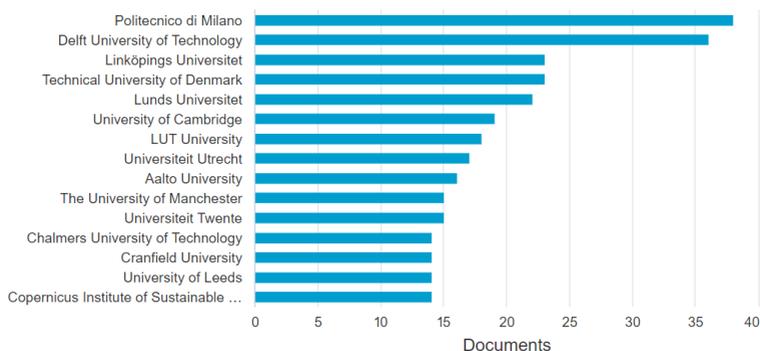
En el gráfico se pueden observar los 10 autores con más publicaciones en el tema, cuyo número de publicaciones varía entre 7 y 10. Nancy Bocken de la Escuela de Negocios y Economía de la Universidad de Maastricht (Países Bajos) y Daniela Cristina Pigosso de la Universidad Técnica de Dinamarca (Lyngby), son quienes encabezan la lista con 10 publicaciones cada una. Seguido, Yigit Kazancoglu de Turquía y Sachin Kumar Mangla de India, son quienes siguen la lista con un total de 8 publicaciones cada una. Los demás autores, con 7.

## Figura 10

### *Documentos por institución*

#### Documents by affiliation

Compare the document counts for up to 15 affiliations.



**Fuente:** Scopus

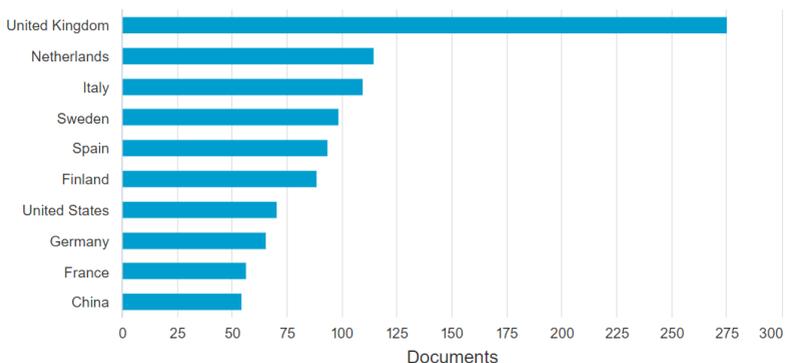
En este gráfico se pueden observar las 15 instituciones con mayor número de publicaciones y, en conjunto, representan el 29,47% del total de documentos. Según esta base de datos, las dos instituciones con mayor participación en el tema de Economía Circular enfocada en administración son El Politécnico de Milán, ubicado en Italia, y La Universidad Técnica de Delft, ubicada en Países Bajos, con 38 y 36 publicaciones respectivamente.

**Figura 11**

*Documentos por país o territorio*

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.

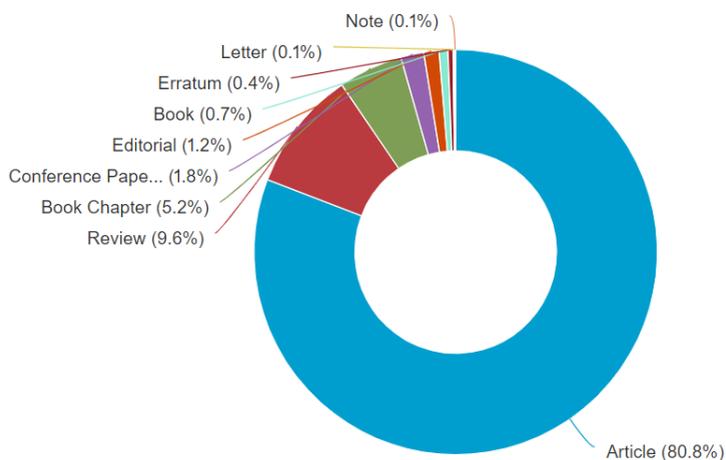


**Fuente:** Scopus

A pesar de que las instituciones con mayor producción en este tema se encuentran en Italia y Países Bajos (según el anterior cuadro), parece que el territorio con mayor influencia es Reino Unido, ya que reúne 275 publicaciones que representan el 27,20% del total de documentos. Seguido se encuentran Países Bajos, Italia, Suecia, España y Finlandia, todas con un número de publicaciones dentro del rango de 88 a 114 publicaciones.

**Figura 12**

*Documentos por tipo*



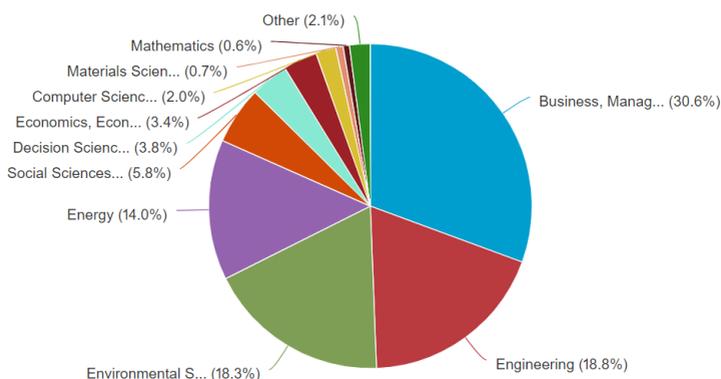
**Fuente:** Scopus

Los artículos investigativos son los documentos predominantes entre los diversos tipos que se observan en el gráfico. Estos representan el 80,71% del total. Solo dos tipos más parecen representativos dentro del grupo y son las reseñas y los capítulos de libro con un 9,6% y 5,2% de participación respectivamente.

### Figura 13

#### *Documentos por área temática*

Documents by subject area

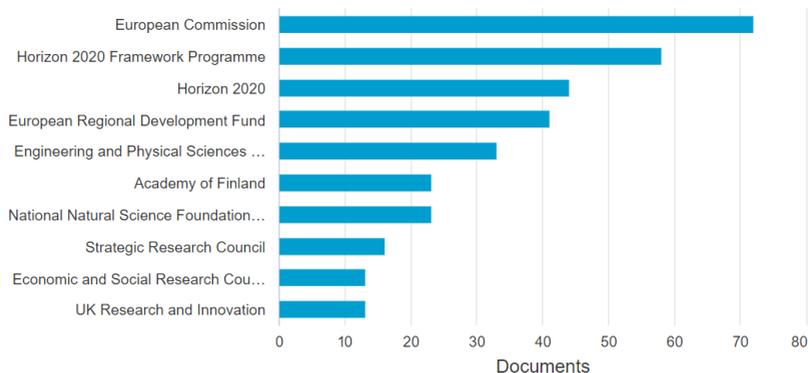


**Fuente:** Scopus

La búsqueda fue filtrada para que los resultados abarcaran la Economía Circular con enfoque en administración, negocios y contabilidad y, por tanto, son las temáticas quienes guardan relación en mayor número de documentos (30,6%). Sin embargo, otras áreas presentan también un número de documentos representativos, como son ingeniería en un 18,8% y ciencias del medio ambiente en un 18,3%. Otras, con menor proporción, son energía, ciencias sociales, ciencias de la decisión, economía y finanzas, ciencias de la computación, ciencias de los materiales y matemáticas, entre otras.

**Figura 14**

*Documentos por patrocinador de financiación*



**Fuente:** Scopus

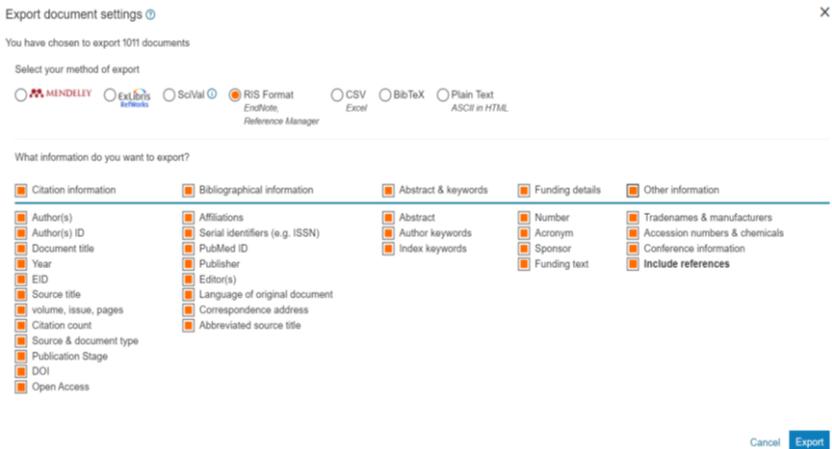
La entidad con mayor interés en financiar la investigación en economía circular relacionada con negocios y gestión es la *Comisión Europea*, organización que desempeña un papel importante para el desarrollo internacional y participa para definir la estrategias económicas y políticas de los 27 países pertenecientes a la Unión Europea (Comisión Europea, s. f.-b). Luego, se encuentra el *Programa marco horizonte 2020* cuyo principal objetivo fue impulsar la transición de la Unión Europea hacia una futuro próspero y sostenible (Horizonte Europa, s. f.). Finalmente, se destaca el *Fondo Europeo de desarrollo regional*, entidad que apoya el ajuste de la economía europea y mejora su competitividad (Comisión Europea, s. f.-a). Europa como un continente que visiona el futuro de sus países en torno a la sostenibilidad y dirige recursos muy importantes para investigar en temáticas como la EC.

## Análisis en VOSviewer

La información de la base de datos *Scopus* fue descargada en formato “RIS”, como se muestra a continuación:

**Figura 15**

### Descargar en formato RIS

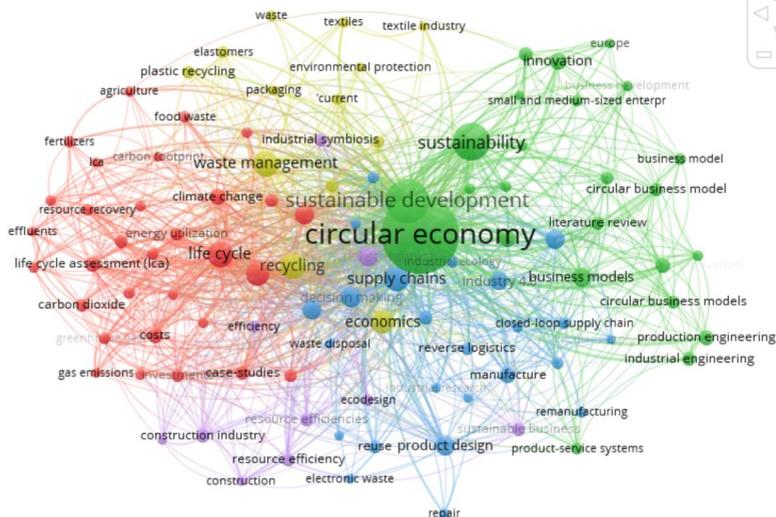


**Fuente:** VOSviewer

Esta información fue ingresada al software VOSviewer para dar paso a la segunda parte del análisis bibliométrico. Los gráficos generados permiten visualizar las principales redes que se forman a partir de los temas relacionados a la EC.

**Figura 16**

*Principales redes de los temas de EC*

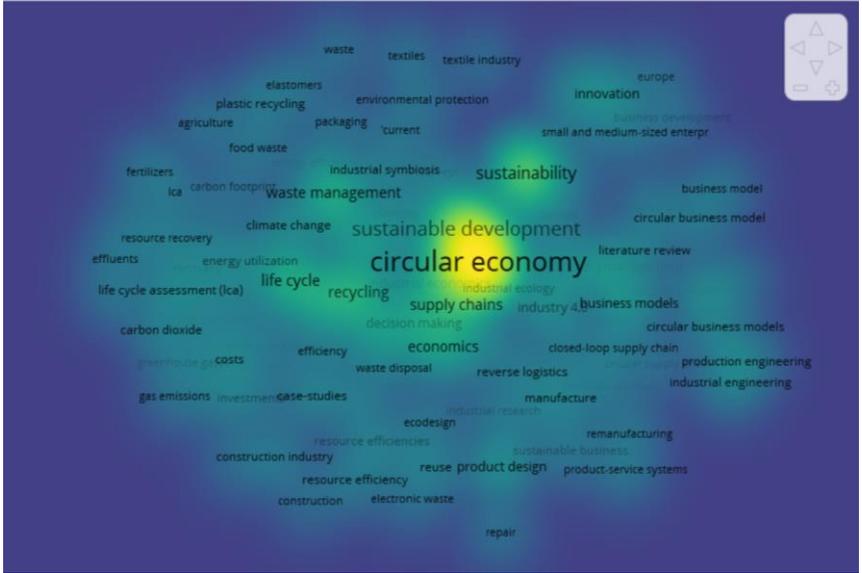


**Fuente:** VOSviewer

La figura 12 permite distinguir las principales tendencias de investigación en torno a la EC en el mundo. Sustentabilidad, simbiosis industrial, gestión de residuos, cambio climático, ciclo de vida, reciclaje, cadenas de suministro, ciencias económicas y modelos de negocio, son temas que se encuentran en la red principal del gráfico y hacia los cuales se inclina la investigación en EC hasta el año 2022.

**Figura 17**

*Intensidad investigativa en los temas relacionados con EC*



**Fuente:** VOSviewer

La figura 17 señala la intensidad investigativa en los temas relacionados con EC. El foco de publicaciones se encuentra en la EC, sustentabilidad, gestión de los residuos, ciclo de vida y cadenas de suministro, principalmente.

Los artículos más citados hasta comienzo de 2022 eran los siguientes:

1. *La Economía Circular ¿Un nuevo paradigma de sostenibilidad?* Autores: Martin Geissdoerfer; Paulo Savaget; Nancy M.P. Bocken; Erik Jan Hultink (2017)

2. *Una revisión de la economía circular: la transición esperada hacia una interacción equilibrada de los sistemas ambientales y económicos.* Autores: Patrizia Ghisellini; Catia Cialani; Sergio Ulgiati
3. *Hacia la implementación de la economía circular: una revisión exhaustiva en el contexto de la industria manufacturera.* Autores: Michael Lieder; Amir Rashid.

### Reflexión Final

En el documento se ha mostrado cómo el modelo de producción lineal originario de la revolución industrial de finales del siglo XVIII, ha reportado efectos negativos sobre el medio ambiente, la sociedad y los ciudadanos. Basado en prácticas de extracción – producción – consumo - desperdicio, el modelo lineal está colocando en peligro la permanencia de la vida humana en el planeta. En estas condiciones, la discusión se orienta hacia la búsqueda de alternativas que detengan el proceso, atenúen y reviertan los efectos negativos, de manera que se generen nuevas perspectivas de desarrollo en condiciones de sostenibilidad.

Son diversas las alternativas que ofrecen posibilidades de contribuir de manera favorable a contrarrestar la crisis ambiental. Entre ellas, las prácticas derivadas del concepto de economía circular representan un importante atractivo, pues se ha mostrado cómo se pueden implantar sin afectar de manera sensible el objetivo económico de los productores de bienes y servicios. Se trata entonces de una economía que cierre los ciclos de producción y contribuya a la consolidación de una producción en condiciones de sostenibilidad.

Resulta claro que la investigación y las publicaciones sobre economía circular han crecido en número y temáticas involucradas. Existen tipos de concentración de dicha producción, pero se entiende que la tendencia es a ampliar su espectro no solo geográfico, sino también “disciplinar”. En este proceso, que podría llamarse de

despliegue o desarrollo, se ha mostrado cómo desde diferentes enfoques y autores que las posibilidades de trabajo son amplias y los actores claves para lograr avances e impactos más significativos son las organizaciones, el Estado y la academia. El Estado con su poder para promover una legislación que estimule la implantación de los sistemas y las prácticas propuestas desde la academia y para cofinanciar los proyectos de investigación y apropiación de nuevo conocimiento. Las organizaciones o empresas como escenario para la investigación y como cofinanciador de los proyectos de investigación y apropiación de nuevo conocimiento. Las instituciones y comunidades académicas con el diseño de proyectos de investigación y su ejecución armonizada con las organizaciones y el Estado.

## Referencias

- Aguilar-Hernandez, G. A., Dias Rodrigues, J. F., & Tukker, A. (2021). Macroeconomic, social and environmental impacts of a circular economy up to 2050: A meta-analysis of prospective studies. *Journal of Cleaner Production*, 278. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123421>
- Álvarez, R., & Alberto, C. (2015). *Metodología de implementación de Kaizen y 7 desperdicios para Tablemac S.A.-Planta de Yarumal*. 59.
- Comisión Europea. (s. f.-a). *Glosario*. Recuperado 22 de septiembre de 2022, de [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/es/policy/what/glossary/e/european-regional-development-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/es/policy/what/glossary/e/european-regional-development-fund)
- Comisión Europea. (s. f.-b). *Qué hace la Comisión Europea* [Text]. Comisión Europea - European Commission. Recuperado 22 de septiembre de 2022, de [https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does\\_en](https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does_en)
- Directiva del Parlamento Europeo. (2003). *EUR-Lex — 52003DC0572 — ES* [Text/html; charset=UTF-8]. OPOCE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52003DC0572>
- Ellen MacArthur foundation. (2017). *Economía Circular*. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>
- Estrategia Nacional de Economía circular 2019*. (s. f.). Recuperado 19 de mayo de 2022, de [http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20Nacional%20de%20EconA%CC%83%C2%B3mia%20Circular-2019%20Final.pdf\\_637176135049017259.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Estrategia%20Nacional%20de%20EconA%CC%83%C2%B3mia%20Circular-2019%20Final.pdf_637176135049017259.pdf)
- García, F. J. C. (2020). La economía circular. Ideas claves para la comprensión de un nuevo modelo de gestión de los recursos económicos. *Ediciones Universidad Autónoma de Chile*. <https://ediciones.uaautonoma.cl/index.php/UA/catalog/view/2>

1/39/48-1

- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757-768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.007>
- Henzen, R., & Weenk, E. (2022). *Economía circular: Un enfoque práctico para transformar los modelos empresariales*. MARGE BOOKS.
- Horizonte Europa. (s. f.). *Horizonte Europa: Nuevo Programa Marco de la UE | Horizonte Europa*. Recuperado 22 de septiembre de 2022, de <https://www.horizonteeuropa.es/que-es>
- INDUSTRIA MANUFACTURERA - IDEAM. (s. f.). Recuperado 26 de julio de 2022, de <http://www.siac.gov.co/industria-manufacturera>
- Kazancoglu, Y., Kazancoglu, I., & Sagnak, M. (2018). A new holistic conceptual framework for green supply chain management performance assessment based on circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 195, 1282-1299. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.015>
- La economía circular, un reto de logística inversa—Zonalogística*. (2018, diciembre 30). <https://zonalogistica.com/la-economia-circular-un-reto-de-logistica-inversa/>, <https://zonalogistica.com/la-economia-circular-un-reto-de-logistica-inversa/>
- Lee j. Krajewski, Larry p. Ritzman, & Manoj k. Malhotra. (2008). *Administracion de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. Pdfcoffee.Com. <https://pdfcoffee.com/administracion-de-operaciones-lee-j-krajewski-1-pdf-free.html>
- Lieder, M., & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of

- manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, 36-51. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>
- Malpica Zapata, W. A., Caicedo Pereira, C. A., & Lasso Espitia, D. A. (2022). Estudio de la logística inversa y su importancia en la gestión empresarial de organizaciones sostenibles. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 31-47. <https://doi.org/10.22490/25392786.5657>
- Metas de la estrategia Nacional de Economía circular*. (s. f.). Recuperado 2 de junio de 2022, de [https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/Comite%20Sostenibilidad/Presentaciones/Sesi%C3%B3n%202/1\\_Metas\\_Estrategia\\_Nacional\\_Economia\\_circular.pdf](https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/Comite%20Sostenibilidad/Presentaciones/Sesi%C3%B3n%202/1_Metas_Estrategia_Nacional_Economia_circular.pdf)
- Mulder, N., & Albaladejo, M. (2020). *El comercio internacional y la economía circular en América Latina y el Caribe*. 76.
- Naciones Unidas. (s. f.). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Naciones Unidas. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navodita Bhatnagar. (2019). *Zero Waste Engineering*. Arcler Press. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2324348&lang=es&site=ehost-live>
- Oltra Badenes, R. F. (2015). *La Logística Inversa: Concepto y Definición*. Universidad politécnica de Valencia. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/46172/Art\\_Docte\\_LI\\_Cast.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/46172/Art_Docte_LI_Cast.pdf)
- ONU Medio Ambiente. (2018, diciembre 12). *¿Qué es la economía circular y cómo cuida del medio ambiente?* Noticias ONU. <https://news.un.org/es/interview/2018/12/1447801>
- Tseng, M.-L., Chiu, A. S. F., Liu, G., & Jantaralolica, T. (2020). Circular

economy enables sustainable consumption and production in multi-level supply chain system. *Resources, Conservation and Recycling*, 154, 104601.  
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104601>

# ADMINISTRACIÓN, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y RIESGO EXISTENCIAL: EL PAPEL DE LAS CORRIENTES CRÍTICAS PARA EL FUTURO DE LA HUMANIDAD

ELKIN FABRIANY PINEDA-HENAO<sup>23</sup>

JOSE LONDOÑO-CARDOZO<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México. Magíster en Filosofía y Licenciado en Filosofía de la Universidad del Valle. Magíster en Administración y Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Grupos de investigación: *Episteme: Filosofía y Ciencia* (Universidad del Valle), y Grupo de Estudios Neoinstitucionales GEN (Universidad Nacional de Colombia). Miembro de la Red de Estudios Organizacionales Colombiana (REOC). Correo: [efpinedah@comunidad.unam.mx](mailto:efpinedah@comunidad.unam.mx) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0168-1739>.

<sup>24</sup> Magister en Administración y Administrador de empresas, integrante del Grupo de Estudios Neoinstitucionales - GEN de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor tiempo completo y líder de investigación del programa de contaduría pública. Integrante del Grupo de investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras – GICAEF de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Líder de la Red de profesores investigadores de Palmira (REPIPA). Correo: [jodlondonoca@unal.edu.co](mailto:jodlondonoca@unal.edu.co) Orcid <https://orcid.org/0000-0002-5739-1191>

## **Resumen**

El reciente auge en inteligencia artificial (IA) ha desencadenado que se retomen debates sobre riesgos existenciales. Sin embargo, en el contexto de la administración y organizaciones, esta discusión ha estado notablemente ausente, pese a que existe un gran riesgo de que el estilo de administración tradicional pueda influir en riesgos asociados con la producción e implementación de IA en y desde las organizaciones, debido a la prioridad que este da a los intereses económicos y de eficiencia y productividad. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es el de argumentar cómo las corrientes críticas de la administración y de la organización, como los Estudios Críticos de la Administración (ECA), los Estudios Críticos Organizacionales (ECO) y la Gestión Humanística Radical (GHR), pueden desempeñar un papel fundamental en comprender críticamente y abordar alternativas ante estos riesgos. En síntesis, estas corrientes críticas pueden contribuir a través de su incidencia en la formulación de políticas públicas, cambios en la formación en administración y programas de investigación específicos para prevenir riesgos existenciales.

## **Palabras clave**

Estudios organizacionales, Estudios críticos de la administración, Gestión humanista radical, Transhumanismo, Posthumanismo, Riesgo existencial de organizaciones, Riesgo existencial de empresas.

### **Abstract**

The recent surge in Artificial Intelligence (AI) has reignited debates on existential risks. However, in the context of management and organizations, this discussion has been notably absent, despite the significant risk that the traditional management style could influence risks associated with the production and implementation of AI within and by organizations, due to its prioritization of economic interests, efficiency, and productivity. Therefore, the aim of this paper is to argue how critical management and organizational theories, such as Critical Management Studies (CMS), Critical Organizational Studies (COS), and Radical Humanistic Management (RHM), can play a pivotal role in critically understanding and addressing alternatives to these risks. In summary, these critical theories can contribute by influencing the formulation of public policies, changes in management education, and specific research programs to prevent existential risks.

### **Keywords**

Organization studies, Critical management studies, Radical humanistic management, Transhumanism, Posthumanism, Existential risk of organizations, Existential risk of companies.

El reciente surgimiento de nuevos modelos de inteligencia artificial (en adelante, IA) ha tenido un profundo impacto en la sociedad, lo que ha llevado a un amplio debate sobre sus riesgos. Este debate ha dado lugar a la consideración de diversas contribuciones en el análisis multidisciplinario y filosófico, incluyendo la discusión del riesgo existencial asociado a la IA. Este enfoque examina los posibles riesgos de la IA que podrían conducir a un colapso o incluso a la extinción de la humanidad. Sin embargo, a pesar de su relevancia para el futuro de la humanidad, y como se argumentará en este documento, la discusión de los riesgos existenciales de la IA en el contexto de la administración y las organizaciones, así como sus corrientes críticas, ha estado notoriamente ausente.

El presente documento se deriva de reflexiones posteriores a trabajos previos (Pineda-Henao, 2022), donde los riesgos existenciales relacionados con la administración y las organizaciones se identificaron como temas que requieren una atención urgente. Estos riesgos se analizan desde perspectivas de corrientes de pensamiento crítico-social que exploran el impacto del transhumanismo y el posthumanismo en la administración y las organizaciones. La importancia de abordar estos riesgos radica en el aumento en la producción y aplicación de IA en las organizaciones, lo que podría dar lugar a riesgos existenciales, especialmente en un contexto donde el enfoque tradicional de la administración, que prioriza valores productivos y económicos sobre la dignidad humana y el bienestar social y ambiental, podría ser vulnerable ante estos riesgos.

El objetivo principal de este escrito es argumentar cómo las corrientes críticas en el campo de la administración y las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la crítica y la propuesta de alternativas al estilo de administración predominante, con el fin de prevenir y mitigar los posibles riesgos existenciales asociados con la producción y aplicación de IA. Dado que existe una falta de investigaciones que aborden los riesgos existenciales relacionados con

la administración y las organizaciones, este documento también busca persuadir sobre la importancia de abordar esta cuestión, destacando las conexiones críticas entre ambos campos de estudio, especialmente desde las perspectivas de corrientes como los Estudios Críticos de la Administración (en adelante ECA), los Estudios Críticos Organizacionales (ECO) y la Gestión Humanista Radical (GHR).

Desde el punto de vista metodológico, se emplea una síntesis cualitativa (Seers, 2012; Thomas & Harden, 2008) de fuentes documentales en dos áreas temáticas: 1) Los riesgos existenciales relacionados con la IA y 2) Las contribuciones de las corrientes críticas en el campo de la administración y las organizaciones. A partir de estas fuentes documentales, se realiza una revisión documental exploratoria que involucra un proceso de análisis crítico, argumentación e interpretación hermenéutica. Por lo tanto, la estructura del documento se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta un marco teórico que establece los supuestos relacionados con el riesgo existencial y la IA. A continuación, en el segundo apartado, se aborda la discusión, que se divide en dos partes: a) La consideración de la IA como un riesgo existencial importante, conectado a la administración y las organizaciones a través de la producción y aplicación de AI; b) La argumentación sobre la contribución de las corrientes críticas en la administración y las organizaciones para prevenir y mitigar los riesgos existenciales asociados con la producción y aplicación de AI, a través de la crítica al enfoque tradicional de la administración.

## **Marco Teórico**

Para abordar esta reflexión de manera adecuada, resulta imperativo establecer una comprensión sólida de varios conceptos clave. En esta sección, se procederá a detallar la base teórica necesaria para una apreciación cabal del tema en cuestión. En primer lugar, se esbozarán las características fundamentales del riesgo existencial, explorando sus diversas posturas, fundamentos y críticas. En un segundo plano, se

analizará el surgimiento de la inteligencia artificial como una innovadora herramienta tecnológica que complementa las capacidades humanas. Finalmente, en el tercer segmento, se examinará el papel de la inteligencia artificial en el marco de los riesgos existenciales contemporáneos.

### *El Riesgo Existencial*

El riesgo existencial es un concepto que se refiere a los riesgos que poseen el potencial de amenazar el futuro de la humanidad en su totalidad (Bostrom, 2002). Estos riesgos son tan grandes que, incluso si las probabilidades de que ocurran son bajas, las consecuencias serían catastróficas (Bostrom, 2017). El riesgo existencial no se limita únicamente al riesgo de extinción humana, sino que abarca otros tres modos de fracaso que podrían resultar en un colapso intergeneracional y ocasionar pérdidas igualmente significativas del valor esperado (ver 8). En este sentido, es importante considerar la noción de maxipok, que desde la teorización de Bostrom, sostiene que la acción moralmente correcta es aquella que maximiza la probabilidad de evitar una catástrofe existencial.

Esta noción es una idea propuesta por Ortega y Gasset en la que afirma que el hombre es un ser maxipok. Es decir, un ser que siempre está buscando la perfección, pero que nunca la alcanza (1914). Para el filósofo español, el hombre es un ser insatisfecho por naturaleza. Siempre quiere más, siempre quiere ser mejor. Esto se debe a que el hombre es un ser racional, y la razón siempre le lleva a buscar la perfección (Ortega y Gasset, 1914).

## Figura 18

### *Three Modes of Existential Failure*

<ul style="list-style-type: none"><li>• Este modo de fracaso se produce cuando la sociedad humana colapsa, lo que puede ser causado por una variedad de factores, como una guerra nuclear, una pandemia o un evento natural catastrófico. Un colapso social podría resultar en el colapso de la infraestructura, la economía y la sociedad, lo que podría llevar a un colapso intergeneracional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este modo de fracaso se produce cuando el medio ambiente de la Tierra se deteriora a un nivel que hace imposible la supervivencia humana. Un colapso medioambiental podría ser causado por el cambio climático, la contaminación o la sobreexplotación de los recursos naturales. Un colapso medioambiental podría resultar en la extinción humana o en un colapso intergeneracional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este modo de fracaso se produce cuando la tecnología humana se vuelve tan poderosa que amenaza la existencia humana. Un colapso tecnológico podría ser causado por el desarrollo de una inteligencia artificial superinteligente o por un accidente tecnológico que provoque una catástrofe. Un colapso tecnológico podría resultar en la extinción humana o en un colapso intergeneracional.</li></ul>
<b>Social collapse</b> 	<b>Environmental collapse</b> 	<b>Technological collapse</b> 

*Nota.* Elaboración propia con base en Bostrom (2017, p. 12)

La relevancia de la reducción de los riesgos existenciales es evidente cuando se considera la perspectiva impersonal y global de la humanidad en su conjunto. Según la noción de maxipok, se deben tomar las medidas que tengan la mayor probabilidad de evitar una catástrofe existencial, incluso si esas medidas tienen un costo significativo. En este sentido, la prevención de los riesgos existenciales se plantea como una prioridad de alcance mundial, con el propósito de salvaguardar el futuro de la humanidad (Bostrom, 2013).

Ahora bien, el riesgo existencial se define como el riesgo de extinción humana o el colapso de la civilización, lo que implica amenazar la existencia continua de la humanidad o la destrucción permanente y drástica de su potencial para un desarrollo futuro deseable (Torres, 2023). Este riesgo puede resultar de diversas fuentes, incluyendo amenazas de origen natural, como impactos de asteroides

o cometas, así como amenazas de origen humano, como las derivadas de actividades tecnológicas avanzadas.

Es importante destacar que la definición de riesgo existencial puede variar según el contexto y la audiencia a la que se dirige. Torres (2023) sugiere que la definición de riesgos existenciales como riesgos de extinción humana o colapso de la civilización es eficaz cuando se comunica con el público en general, mientras que la definición de los riesgos existenciales como una pérdida significativa del valor esperado puede ser más adecuada para establecer los estudios de riesgo existencial como un campo legítimo de investigación científica y filosófica.

Los riesgos existenciales, independientemente de su definición específica, presentan características que los hacen notoriamente distintos de los riesgos comunes. Estos riesgos poseen un valor esperado excepcionalmente alto, lo que significa que incluso una pequeña reducción en el riesgo existencial neto puede tener consecuencias enormes. Además, la gestión de riesgos existenciales se ve complicada por la falta de precedentes históricos, lo que dificulta la aplicación de métodos convencionales de gestión de riesgos (Bostrom, 2017; Kaku, 2014; Rees, 2004).

Los riesgos existenciales se pueden clasificar en cuatro categorías principales (ver Figura ): a) Extinción humana, b) Estancamiento permanente, c) Realización defectuosa y d) Ruina posterior (Bostrom, 2013). En cada una de estas categorías, los principales riesgos se derivan de las actividades humanas. Por ejemplo, las amenazas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, la biotecnología y la nanotecnología, pueden generar riesgos existenciales significativos.

El término riesgo existencial también se relaciona con la noción de riesgo catastrófico global, aunque no son necesariamente equivalentes (Bostrom & Cirkovic, 2008). Mientras que el riesgo existencial se centra en amenazas que podrían llevar a la extinción prematura de la vida inteligente en la Tierra o la destrucción permanente y drástica de su potencial para un futuro desarrollo deseable, el riesgo catastrófico

global se refiere a amenazas que podrían causar daños catastróficos a nivel global sin necesariamente llevar a la extinción de la humanidad (Bostrom & Cirkovic, 2008; Russell & Norvig, 2010).

**Figura 19**

*Categorization of Existential Risks According to Bostrom*



*Nota.* Elaboración propia con base en Bostrom (2013, p. 19)

La importancia de abordar los riesgos existenciales es tan significativa que se debate su tratamiento prioritario y su inclusión en las agendas y políticas públicas a nivel nacional e internacional. Organismos internacionales como las Naciones Unidas y los gobiernos de diversos países consideran la necesidad de abordar los riesgos existenciales como parte de sus esfuerzos por garantizar la seguridad y el bienestar a largo plazo de la humanidad (Boyd & Wilson, 2020). A

pesar de la importancia en el abordaje de los riesgos existenciales, principalmente a partir de la teoría de Bostrom, algunos autores critican dichas preocupaciones.

Højme destaca en su trabajo una crítica a la preocupación de Bostrom por los riesgos existenciales, destacando las contradicciones internas del pensamiento transhumanista y las premisas inválidas en las que se basa (2019). Para este autor, El transhumanismo, en su intento de superar la condición humana y alcanzar la poshumanidad, vuelve al mito y descuida la preocupación por la vida real. Esta discrepancia socava la supuesta preocupación del transhumanismo por toda la humanidad (Højme, 2019).

En general, la crítica de Højme se centra en el proceso de selección. Según él, ante los riesgos existenciales, el proceso de selección puede favorecer a ciertas personas o grupos. De igual forma, en medio de la crítica se reconoce el desafío de determinar qué valores deberían ser prioritarios para la vida inteligente originaria de la Tierra y sugiere que incluso una superinteligencia podría no ser capaz de proporcionar la respuesta (Højme, 2019). Los debates recientes sobre el riesgo existencial se han centrado en las fuentes específicas de riesgo, más que en la compleja interacción de fallos o riesgos que no pueden especificarse con claridad (Manheim, 2020). Manheim propone un análisis de la visión ampliada de los mundos vulnerables, dado que lleva a conclusiones que son diferentes o incluso contrarias a las sugeridas por Bostrom (2020).

La visión ampliada de los mundos vulnerables, propuesta por Manheim (2020), desafía la hipótesis del mundo vulnerable de Bostrom (2002). Mientras que Bostrom sostiene que hay avances tecnológicos específicos que, por defecto, conducen a la devastación o la extinción de la civilización, Manheim sostiene que la fragilidad, es decir, la propensión de un sistema a sufrir daños o fallas, que resulta de la complejidad de ciertos sistemas, puede ser una fuente inevitable de riesgo catastrófico o existencial.

Esta visión ampliada, dado que lleva a conclusiones que son diferentes o incluso contrarias a las sugeridas por Bostrom (2002, 2013, 2017), tiene importantes implicaciones para la forma en que se abordan los riesgos existenciales. Manheim sugiere que, en lugar de centrarse en identificar tecnologías específicas como las principales fuentes de riesgo, se debería hacer hincapié en el abordaje de la fragilidad sistémica (2020). Es decir, en la propensión de un sistema complejo a sufrir daños o fallas. Esto implica reconocer que todos los sistemas, incluso los más complejos, son susceptibles a fallos catastróficos (Taleb, 2016).

De todo lo anterior, es posible sintetizar que el riesgo existencial es un fenómeno de interés y debate fundamental, caracterizado por su potencial para amenazar la continuidad de la humanidad en su totalidad. Dos enfoques notables han contribuido significativamente a este debate. Por un lado, la perspectiva de Bostrom (2002, 2013, 2017) resalta la necesidad de priorizar la mitigación de riesgos existenciales, subrayando su magnitud y la importancia de tomar medidas para prevenirlos. Por otro lado, la visión de Højme (2019) y Manheim (2020) relativiza el riesgo existencial, destacando las contradicciones internas del pensamiento transhumanista y las premisas inválidas que subyacen a esta preocupación. Ambas perspectivas poseen elementos de validez y ofrecen un espectro completo de consideraciones para la comprensión y gestión del riesgo existencial.

### *Inteligencia Artificial*

La historia evolutiva del hombre ha estado permeada por la tecnología (Pérez de Paz & Londoño-Cardozo, 2021). Ello, dado que algunos autores consideran que la tecnología es un compensador de las deficiencias evolutivas del hombre (Pérez de Paz, 2016). Desde la antigüedad, el uso de tecnología, como el fuego o piedras afiladas para cortar, fueron determinantes en el desarrollo de la civilización (Londoño-Cardozo & Pérez de Paz, 2021; Melnyk et al., 2019; Pérez de

Paz & Londoño-Cardozo, 2021). En la historia más reciente se puede rastrear el papel de la tecnología mediante las llamadas revoluciones industriales y tecnológicas.

La historia de las revoluciones industriales se remonta al siglo XVIII, con la Primera Revolución Industrial, marcada por la transición de la producción manual a la mecanizada. Inventos clave incluyen la máquina de vapor de James Watt, que impulsó la industria textil, y la hiladora mecánica de Richard Arkwright (Kemp, 1979). Esta revolución transformó la economía y la sociedad, dando lugar a la urbanización y el crecimiento industrial (Villani, 2009).

La Segunda Revolución Industrial, a finales del siglo XIX, fue impulsada por avances en la electricidad, el acero y el petróleo. Inventos notables incluyen el teléfono de Alexander Graham Bell y la bombilla de Thomas Edison (Xu et al., 2018). La Tercera Revolución Industrial, en el siglo XX, se centró en la electrónica y la automatización, con la creación de la computadora personal (Rifkin, 2011; Roel, 1998; Xu et al., 2018).

La actual Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la convergencia de tecnologías digitales, biotecnología y la inteligencia artificial (Garrell & Guilera, 2019; Vaidya et al., 2018; Xu et al., 2018). La IA es un elemento central, impulsando la automatización de procesos, el aprendizaje automático y la toma de decisiones inteligentes. Innovaciones como los vehículos autónomos, la robótica avanzada y la IA en la atención médica son ejemplos de cómo la IA está remodelando la economía y la sociedad en la actualidad, consolidando su papel como una fuerza transformadora en la Cuarta Revolución Industrial (Alvarado Rojas, 2015; Flechoso, 2021).

La IA se erige como un campo de estudio y desarrollo dentro de la informática que tiene como propósito la creación de agentes inteligentes, es decir, sistemas capaces de razonar, aprender y actuar de forma autónoma (Russell & Norvig, 2010), también llamados tecnologías agenciativas (Londoño-Cardozo & Pérez de Paz, 2021; Pérez de Paz et al., 2021; Pérez de Paz & Londoño-Cardozo, 2021). En

el transcurso de las últimas décadas, la IA ha experimentado un notable y acelerado avance que ha dejado una huella significativa en la sociedad, permeando diversas áreas de la vida cotidiana y la industria (Collins et al., 2021). La base fundamental de la IA reside en el aprendizaje automático, una técnica que permite a los sistemas aprender de los datos sin necesidad de una programación explícita (Jordan & Mitchell, 2015; J. B. O. Mitchell, 2014). En este sentido, el aprendizaje automático se desglosa en dos categorías principales: el aprendizaje supervisado y el aprendizaje no supervisado, cada uno con sus particularidades y aplicaciones específicas.

El aprendizaje supervisado constituye una de las ramas principales del aprendizaje automático, donde los sistemas son alimentados con un conjunto de datos previamente etiquetados. En esta configuración, cada dato del conjunto se encuentra asociado con una etiqueta que denota su categoría o clase correspondiente (T. M. Mitchell, 1997). El objetivo de un sistema de aprendizaje supervisado es aprender a relacionar las características inherentes a los datos con las etiquetas asociadas. A través de la exposición a este conjunto de datos etiquetados, la IA ajusta sus modelos y algoritmos internos para ser capaz de predecir con precisión las etiquetas de nuevos datos desconocidos. El aprendizaje supervisado es ampliamente aplicado en tareas de clasificación y regresión, desde la detección de spam en correos electrónicos hasta la clasificación de imágenes médicas o la predicción de precios de bienes raíces (Mosqueira-Rey et al., 2023).

El más reciente ejemplo de uso de una IA de aprendizaje supervisado, al momento de la escritura de este documento, es la aparición de *Now and Then*, la última canción lanzada en público por la banda británica The Beatles. Con el Uso de Melodyne se pudo limpiar y mejorar la calidad de la voz de John Lennon grabada en 1970. Posteriormente, otra IA de aprendizaje supervisado, llamada Deepfake, ayudó a eliminar el ruido y la distorsión, y de restaurar la voz de Lennon a su estado original.

Por otro lado, el aprendizaje no supervisado se caracteriza por la ausencia de etiquetas en el conjunto de datos utilizado para el entrenamiento de la IA. En este contexto, el sistema debe aprender a identificar patrones y estructuras inherentes a los datos sin recibir indicaciones externas. El aprendizaje no supervisado se utiliza para tareas como la agrupación de datos o la reducción de la dimensionalidad (Anderson & Anderson, 2011; T. M. Mitchell, 1997; Mosqueira-Rey et al., 2023). Por ejemplo, en la agrupación de datos, la IA puede descubrir automáticamente categorías o grupos de datos similares dentro de un conjunto, sin la necesidad de etiquetas previas que definan esas categorías. En la reducción de la dimensionalidad, la IA busca simplificar la representación de los datos sin pérdida significativa de información.

Además del aprendizaje supervisado y no supervisado, existen otros enfoques de aprendizaje que también se emplean en el ámbito de la IA, como el aprendizaje por refuerzo y el aprendizaje por evolución (Vinod, 2023). El aprendizaje por refuerzo se centra en la toma de decisiones secuenciales, donde un agente interactúa con su entorno y recibe recompensas o castigos según las acciones que realiza. A través de la retroalimentación del entorno, el agente aprende a tomar decisiones que maximicen su recompensa a lo largo del tiempo. Este enfoque se utiliza en aplicaciones como juegos, robótica y control de procesos (T. M. Mitchell, 1997). El aprendizaje por evolución, por su parte, se inspira en los principios de la evolución biológica para optimizar soluciones. Los algoritmos genéticos, que simulan la selección natural y la reproducción, se emplean para encontrar soluciones óptimas en problemas complejos y espacios de búsqueda amplios.

## **IA Como el Principal Riesgo Existencial de la Actualidad**

Para abordar la cuestión de la inteligencia artificial (IA) como el principal riesgo existencial de la actualidad, es necesario considerar

tanto su creciente relevancia como los riesgos asociados a su desarrollo y despliegue. La IA es una tecnología en constante evolución que agrega una capa adicional de complejidad a la ecuación de riesgo existencial. Bajo la óptica de Bostrom (2002, 2013, 2017) y las perspectivas aportadas por Højme (2019) y Manheim (2020), se reconoce la importancia de examinar detenidamente la seguridad y la responsabilidad en la creación y aplicación de sistemas de IA, dada su influencia innegable en la humanidad.

La creciente relevancia de la IA en este contexto añade un nivel adicional de complejidad. La IA es una tecnología en constante evolución que plantea desafíos significativos en términos de riesgo existencial. Las perspectivas de Bostrom y de Højme (2019) y Manheim (2020) se tornan especialmente pertinentes en el contexto de la IA. La seguridad y la responsabilidad en el desarrollo y la implementación de sistemas de IA se convierten en cuestiones cruciales, dado el impacto innegable de esta tecnología en la humanidad.

Para comprender mejor los riesgos existenciales asociados a la inteligencia artificial, es esencial dividir la IA en tres categorías principales: a) Inteligencia Artificial Estrecha o IA Débil (Russell & Norvig, 2010), b) Inteligencia Artificial General o AGI (Kurzweil, 2014) y c) Inteligencia Artificial Fuerte o Superinteligencia (Bostrom, 2017). Estas categorías podrían suponer un orden evolutivo de los tipos de inteligencia artificial donde cada una tiene sus propias implicaciones y características (ver Figura 20).

## Figura 20

### *La evolución de la inteligencia artificial*



*Nota.* Elaboración propia con base en Bostrom (2017), Kurzweil (2014) y Russell & Norvig (2010)

A pesar de la complejidad intrínseca al riesgo existencial y la dificultad en su cuantificación precisa, existen medidas concretas que pueden adoptarse para mitigar su impacto. Estas acciones pueden incluir el desarrollo de tecnologías seguras y responsables, la promoción de la cooperación internacional en la gestión de riesgos existenciales y la educación pública sobre los desafíos y las implicaciones asociadas a estos riesgos. La investigación interdisciplinaria y el diálogo se erigen como componentes fundamentales para abordar eficazmente estos riesgos y buscar soluciones efectivas. La colaboración entre gobiernos, organizaciones y

la sociedad civil se convierte en una pieza fundamental en el enfrentamiento de este desafío global.

No obstante, el rápido avance de la IA no está exento de riesgos y desafíos, algunos de los cuales son potenciales, mientras que otros ya se han materializado en la realidad. Uno de los riesgos más graves asociados a la IA es el riesgo existencial, que plantea la posibilidad de que la IA alcance un nivel de poder que la coloque en posición de amenazar la supervivencia de la humanidad. Esta amenaza es especulativa, pero ha generado una creciente preocupación en la comunidad científica y ética debido a la posibilidad de que, en un hipotético conflicto de intereses, la IA tome acciones que pongan en peligro la existencia de la especie humana.

Además del riesgo existencial, existen riesgos concretos y actuales relacionados con la IA. Entre ellos, el prejuicio en los sistemas de IA plantea preocupaciones significativas, ya que la IA puede heredar sesgos y prejuicios presentes en los datos con los que se entrena. Esto puede llevar a situaciones en las que los sistemas de IA reflejen involuntariamente los prejuicios de sus creadores o de la sociedad en general, lo que resulta en discriminación y desigualdad. Asimismo, la utilización de la IA en la creación de armas autónomas representa un riesgo considerable, ya que la automatización y autonomía de estas armas pueden desencadenar conflictos letales sin intervención humana directa. Finalmente, la pérdida de control, medida por la dificultad para comprender y supervisar el funcionamiento de sistemas de IA altamente complejos, plantea la preocupación de que la IA pueda tomar decisiones críticas sin una supervisión adecuada, lo que podría desencadenar consecuencias imprevistas y potencialmente perjudiciales en diversas esferas de la sociedad.

## *La IA como Riesgo Existencial Asociado a la Administración y las Organizaciones*

De manera exploratoria, se puede destacar la fuerte ausencia de estudios sobre riesgo existencial desde la disciplina de la administración o los estudios organizacionales. Esto, pese a que la mayor parte de la investigación sobre riesgo existencial suele ser multidisciplinar e involucra distintos actores sociales. No obstante, se pueden deducir teóricamente algunos vínculos entre el riesgo existencial y este campo de estudios. Un ejemplo es el trabajo de Iglesias-Márquez (2020), quien si bien no aborda el tema del riesgo existencial en su trabajo, sí asocia el fenómeno del cambio climático en conexión con la producción y el alto consumo de energía por parte de las grandes empresas, desde una *perspectiva crítica de las responsabilidades climáticas de las empresas*. Otro ejemplo lo plantea el mismo Bostrom (2002, 2013) al señalar el riesgo existencial asociado a un colapso global económico, en donde claramente las empresas pueden jugar un rol importante.

Estos riesgos ambientales y económicos son importantes, y una investigación más exhaustiva podría vislumbrar otros para un análisis panorámico. Sin embargo, el objetivo de este apartado es el de abordar otro riesgo que, por su emergencia y novedad, resulta relevante de explorar: el riesgo existencial asociado a la producción y aplicación de la IA en y desde las organizaciones. Este riesgo ciertamente es introducido por Bostrom (2017) en su obra *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. En dicho trabajo, se analiza, entre otras cosas, los riesgos existenciales que surgen a partir del desarrollo de una AGI o una IA fuerte o superinteligencia (Bostrom, 2017), como, por ejemplo, los asociados a los intereses competitivos de las empresas que se encuentren en la carrera por crear una AGI. Del choque de estos intereses competitivos, se puede generar serias implicaciones en la vida social, económica y política, sobre todo en el escenario donde una empresa logre una ventaja competitiva absoluta al lograr desarrollar y

apoderarse de la producción de una AGI, o también al no controlar el proceso de evolución de una AGI a una superinteligencia (Bostrom, 2017).

Otro importante elemento para señalar sobre este riesgo existencial asociado a la producción de IA tiene que ver con la escasa investigación sobre alineación entre los valores humanos y la IA, frente a la abundante investigación reciente enfocada en el aumento de capacidades de la IA, para pasar de una IA estrecha o débil, a una AGI (Han et al., 2022; Sutrop, 2020). Si no se logra una buena alineación entre los valores humanos y la IA, y además sigue aumentando la investigación enfocada en las capacidades de la IA, el resultado de ello es un posible riesgo existencial con una AGI o una Superinteligencia sin alineación con valores humanos (Bostrom, 2017; Sutrop, 2020). A lo anterior se debe sumar las distintas dificultades técnicas y normativas que, para el primer caso, se refiere a las dificultades técnicas sobre cómo codificar valores humanos en una IA, mientras que las dificultades normativas se refieren a qué tipo de valores (éticos, políticos, etc.) se deberían codificar, y desde qué enfoques, lo cual lleva a debates filosóficos (Sutrop, 2020).

Por su parte, en cuanto a la aplicación de la IA, uno de los riesgos existenciales que emergen son los asociados con la empleabilidad. De acuerdo con Romero Vela (2020), la inclusión de la IA, y también de mejoras a partir de la biotecnología, puede generar un riesgo existencial para la empleabilidad, ante lo cual se hace necesario formular políticas públicas que protejan la empleabilidad y no generen un riesgo existencial, posiblemente vinculado con un colapso social y económico. Al respecto, puede notarse como lo mencionado por esta autora cobra relevancia con la incursión de modelos de lenguaje de IA como ChatGPT, las cuales, si bien son modelos de IA que no pueden hasta el momento realizar la amplitud de funciones que haría teóricamente una AGI, ya representa un asunto de análisis respecto a la empleabilidad (Eloundou et al., 2023).

De acuerdo con el trabajo de Eloundou et al. (2023), en donde algunos autores pertenecen a la misma empresa de OpenAI que desarrolló el modelo de lenguaje de ChatGPT, se realizó una investigación sobre las posibles consecuencias de modelos de lenguaje de IA como el usado en ChatGPT, específicamente en el mercado laboral de los Estados Unidos, dando como resultado que la implementación de estas IA en empresas puede afectar distintos empleos, reemplazando muchas labores de profesiones que son altamente automatizables. Considerando esto, los riesgos existenciales asociados a la empleabilidad que puede generar la implementación de una IA con mayor potencial que este modelo de lenguaje de IA, son latentes.

El vínculo de estos problemas de riesgo existencial de producción y de aplicación de la IA con la administración y las organizaciones, es que los intereses productivo-competitivos, de eficiencia y económicos que suelen guiar la toma de decisiones administrativas y los fines organizacionales, pueden influenciar notoriamente en estos riesgos. Hipotéticamente, haciendo una deducción de dichos intereses en los modelos administrativos imperantes, parece que podrían estar alineados con riesgos existenciales latentes, al privilegiar intereses como el económico y el competitivo por encima del bienestar social, ambiental y la dignidad humana. Así pues, como se argumentará en el apartado siguiente, ante este eventual contexto en donde los estilos de administración y de organización imperantes guardan intereses que no contribuyen a evitar o mitigar riesgos existenciales vinculados a la producción y aplicación de IA, sino que incluso los agravaría y los podría justamente causar, se hace necesario que las corrientes críticas de la administración y de la organización jueguen un papel importante cuestionando estos modelos vigentes y proponiendo alternativas.

## **El Turno de las Corrientes Críticas de la Administración y de la Organización**

### *Consideraciones Generales de Algunas Corrientes Críticas*

Las corrientes críticas de la administración y la organización hacen referencia a diversas corrientes de pensamiento en los campos de estudio relacionados con la administración y la organización que se caracterizan por su enfoque en la generación de un conocimiento de tipo crítico social (Pineda-Henao, 2022). Este conocimiento crítico social se entiende como una contribución que proviene de diferentes enfoques de las ciencias sociales y humanas críticas, los cuales centran su atención en las problemáticas y las injusticias sociales, así como en la lucha correspondiente, que suele involucrar agentes de cambio social que buscan abordar desajustes institucionales relacionados con prácticas institucionalizadas que generan dichas injusticias o problemáticas (Ramírez, 2018).

La característica central de estas prácticas y teorías tradicionales radica en su orientación hacia la eficiencia y la productividad, lo que se traduce en la obtención de ganancias económicas (Aktouf, 2009; Gantman, 2017a; Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013; Pineda-Henao, 2022). Por tanto, el aporte de estas corrientes críticas en los campos de estudio de la administración y la organización implica un cuestionamiento de las prácticas de administración y las formas de organización predominantes, así como de su justificación teórica y disciplinaria. Estas últimas se manifiestan, por ejemplo, en gran parte de la investigación aplicada y funcional de la administración, así como en las contribuciones tradicionales de la teoría organizacional y la teoría administrativa (Aktouf, 2009; Gantman, 2017a; Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013).

En consecuencia, se busca destacar y denunciar las injusticias sociales, los actos inhumanos, la opresión y, en resumen, los aspectos negativos y oscuros de las prácticas de administración y las formas de organización predominantes. Además, en algunos casos, se proponen

alternativas de cambio y transformación necesarias en relación con la administración y los modos de organización predominantes (González-Miranda & Rojas-Rojas, 2020; Misoczky, 2017; Saavedra Mayorga, 2009; Sanabria Rangel et al., 2015).

Por lo tanto, se comprende que muchas de las contribuciones de estas corrientes críticas de la administración y la organización pueden tener un propósito tanto de crítica epistemológica y ontológica (es decir, una crítica teórica) como de crítica ética y política (es decir, la esencia de la crítica social) contra las prácticas y teorías de la administración y las formas de organización predominantes (González-Miranda & Rojas-Rojas, 2020; Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013). En estas orientaciones críticas, predominan los objetivos ético-políticos, a partir de los cuales se puede fomentar la discusión epistemológica y ontológica, especialmente cuando se confrontan los marcos teóricos tradicionales de la administración y la organización. Esto se debe a que la crítica debe estar conectada con la realidad social que contextualiza la crítica misma, en beneficio de aquellos que carecen de voz y son víctimas de opresión o injusticia por parte de la administración y las formas de organización predominantes (Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013; Núñez Rodríguez, 2022).

En América Latina, algunas de las corrientes críticas de la administración y las organizaciones que han tenido una gran influencia son los Estudios Críticos de la Administración (ECA), los Estudios Críticos Organizacionales (ECO) y la Gestión Humanista Radical (GHR) (Pineda-Henao, 2022). A pesar de la existencia de elementos epistemológicos e históricos que hacen que la identidad de estas corrientes parezca difuminarse, desde una perspectiva general y compartiendo autores y contribuciones en ocasiones, es posible distinguir ciertos elementos que, al menos con fines analíticos, se pueden resaltar en relación con su origen e identidad.

En el caso de los ECA, su origen se puede remontar a una corriente de pensamiento crítico surgida en las mismas escuelas de administración británicas, con autores como Alvesson & Willmott (1992,

2003), entre otros. Según Gantman (2017a), este surgimiento estuvo relacionado con la migración de académicos de las ciencias sociales y humanas a las escuelas de administración de ciertas universidades. Si se examinan algunos de los marcos epistemológicos de los ECA, se pueden identificar influencias de la Escuela de Frankfurt, el constructivismo y el posmodernismo (Saavedra Mayorga, 2009; Sanabria Rangel et al., 2015). Esta corriente aborda una amplia variedad de temas, pero su núcleo central radica en el cuestionamiento del estilo de administración predominante, destacando la opresión que resulta de su enfoque performativo, orientado hacia la eficiencia (instrumental y eficientista). En contraste, promueve una performatividad crítica que no solo critica la performatividad tradicional, sino que también tiene implicaciones prácticas a través de elementos comprensivos y reflexivos (Sanabria Rangel et al., 2015). A pesar de las críticas sobre la pertinencia de esta corriente (Misoczky, 2017; Misoczky et al., 2015), su influencia es relevante para analizar posibles aplicaciones en los modelos de administración actuales en relación con los riesgos existenciales relacionados con la IA.

Por otro lado, los ECO hacen referencia a la corriente crítica derivada de los Estudios Organizacionales (EO)<sup>25</sup>, cuya génesis se produce a través de contribuciones que surgen de la formación del grupo EGOS y la revista *Organization Studies* en algunos países europeos (Clegg et al., 1996; Clegg & Bailey, 2007; Sanabria Rangel et al., 2014). Aunque los esquemas epistemológicos que sustentan esta corriente son similares a los de los ECA (incluyendo el constructivismo, el posmodernismo y la Teoría Crítica), los ECO se caracterizan, a pesar de su interdisciplinariedad, por un cierto énfasis sociológico (Rendón Cobián & Montaña Hirose, 2004; Sanabria Rangel et al., 2014). En esta

---

<sup>25</sup> Como la denominación de EO puede tener distintas connotaciones, incluso amplias, en donde se puede discutir su identidad con un mismo campo de estudios que incluye a la Teoría organizacional y los ECO, entre otros enfoques de estudio de la organización (Ríos Szalay, 2014; Saavedra-Mayorga & Sanabria, 2023), en el presente documento sólo se está haciendo referencia a la corriente crítica de los EO con la denominación de ECO.

corriente se pueden encontrar críticas relacionadas con el poder y el control, la identidad y la subjetividad en el trabajo, las ideologías en los discursos organizacionales, entre otros temas. En general, se destaca la intención de una comprensión crítica más amplia del fenómeno organizacional y una crítica más radical frente a la administración y las formas de organización predominantes (González-Miranda, 2014; Sanabria Rangel et al., 2014).

Por último, la GHR es una derivación específica de la corriente más amplia de la Gestión Humanista, que abarca diversos enfoques en Europa y Canadá (Arandia & García-de-la-Torre, 2021; García-de-la-Torre et al., 2021). La derivación canadiense se destaca por su carácter radical, como lo demuestran, por ejemplo, las referencias directas de autores como Aktouf (1992, 2009), quienes proponen reemplazar el estilo de administración predominante por uno más crítico, comprensivo y con lógicas distintas al productivismo. Esta perspectiva también enfatiza la importancia de rescatar la dignidad humana y el bienestar medioambiental como prioridades, más allá de proporcionar únicamente modelos eruditos desde las humanidades y las ciencias sociales para analizar las organizaciones (Aktouf, 2009; Bédard, 2003; A. Chanlat, 1995; J.-F. Chanlat, 1994).

### *El Papel de las Corrientes Críticas Frente al Riesgo Existencial de la IA*

Estas corrientes han sido utilizadas en otros trabajos para analizar su relevancia crítica en el contexto más amplio de la influencia del transhumanismo y el posthumanismo en la administración y las organizaciones (Pineda-Henao, 2022). La incidencia del transhumanismo y el posthumanismo en la administración y las organizaciones (Gladden, 2016) se puede entender como un nuevo episodio de la tendencia predominante en la administración que busca la eficiencia y la productividad. Sin embargo, esta búsqueda del mejoramiento humano y la promoción del postantropocentrismo pueden generar diversas problemáticas en las organizaciones, algunas

de las cuales están relacionadas con los riesgos existenciales (Pineda-Henao, 2022).

Por lo tanto, a continuación, se presentan algunas posibles formas de acción de la crítica, basadas en su potencial (Gantman, 2017b; Pineda-Henao, 2022), especialmente en relación con los riesgos existenciales asociados a la producción y aplicación de la inteligencia artificial (IA) en las organizaciones. Para ello, es importante recordar que el argumento central es que las corrientes críticas de la administración y la organización desempeñan un papel fundamental en la reflexión y propuesta de cambios en la administración predominante para evitar dichos riesgos. Este papel propuesto se puede desglosar en tres formas: 1) Participación en la formulación de políticas públicas; 2) La necesidad urgente de una mayor educación crítica y responsable en las escuelas de administración; 3) La orientación de programas de investigación específicos dentro de las corrientes críticas, enfocados en nuevas formas de administración destinadas a prevenir y mitigar los riesgos existenciales, ver Tabla 1.

**Tabla 1**

*Potencialidades de las corrientes críticas ante riesgos de IA*

<b>Potencial de actuación de corrientes críticas</b>	<b>Producción de IA</b>	<b>Aplicación de IA</b>
Participación en formulación de políticas públicas	Contribuciones críticas sobre los intereses empresariales tradicionales en la competitividad de las empresas que desarrollan IA Contribuciones críticas sobre los	Contribuciones de discusión crítica frente a las tasas y limitaciones de la participación de IA en las organizaciones. Contribuciones críticas de las normativas que prevean y regulen la

	intereses empresariales tradicionales que inciden en investigación sobre IA, para privilegiar la alineación de valores humanos con la IA	transición de profesiones tradicionales y emergentes, frente a la implementación actual de la IA
Necesidad de una nueva formación humanística, crítica y responsable en escuelas de administración	Nuevos profesionales en administración para dirigir y tomar decisiones sobre la producción de IA de forma crítica, humanística y responsable	Nuevos profesionales en administración para la implementación de IA de forma crítica, humanística y responsable  Nuevos profesionales en administración con valores críticos, humanísticos y responsables, menos reemplazables por IA
Nuevas agendas de investigación sobre nuevas formas de administración y organización	Cuestionar y proponer alternativas frente a los modelos de administración tradicionales, que eviten y mitiguen riesgos existenciales por producción de IA	Cuestionar y proponer alternativas frente a los modelos de administración tradicionales, que eviten y mitiguen riesgos existenciales por aplicación de IA

En lo que respecta a la primera forma de acción de estas corrientes críticas frente a los riesgos existenciales relacionados con la IA en las organizaciones, es de gran relevancia debido a su alcance normativo. En el caso de las organizaciones que desarrollan IA, esto implica la

necesidad de establecer marcos normativos que fomenten una investigación más exhaustiva de los riesgos y consecuencias de la IA antes de su producción. Esto incluye la consideración de una investigación más profunda sobre cómo la IA se alinea con los valores humanos. Además, estos marcos normativos deberían conducir a la promulgación de tratados y acuerdos internacionales que prevengan o mitiguen posibles ventajas competitivas riesgosas derivadas de la producción de una inteligencia artificial general (AGI) o una superinteligencia.

En cuanto a la aplicación de la IA en las organizaciones, estos marcos normativos pueden enfocarse en una discusión crítica sobre las tasas y limitaciones de la participación de la IA en las organizaciones. Esto debe considerar la priorización de la inclusión laboral humana, así como la responsabilidad social y la sostenibilidad económica, no solo para las organizaciones, sino especialmente en términos de repensar las implicaciones y riesgos para los trabajadores humanos y la sociedad en general. Esto también implica la necesidad urgente de una regulación que prevea y gestione la transición de profesiones tradicionales y emergentes en respuesta a la rápida implementación de la IA, incluyendo IA débil o estrecha, como ChatGPT.

Estas acciones normativas podrían derivarse de una perspectiva que se enfoque en las posibilidades prácticas de las corrientes críticas, en lugar de limitarse a denunciar los riesgos (Gantman, 2017b; Sanabria Rangel et al., 2015). En este sentido, la comprensión crítica de la competitividad organizacional, el papel de la tecnología en las organizaciones, la responsabilidad social y la sostenibilidad económica, los objetivos instrumentales y económicos de la performatividad, las nuevas formas de producción y empleabilidad, y la reintroducción de la discusión sobre la dignidad humana en las organizaciones, aportadas por los ECA, los ECO y la GHR, desempeñarían un papel esencial en la formulación de estos marcos normativos.

En cuanto a la segunda forma de acción de las corrientes críticas, que implica la urgente inclusión de una mayor educación crítica y

responsable en las escuelas de administración, es importante destacar que una de las principales deficiencias en este sentido radica en que la formación en administración tradicional ha normalizado el enfoque instrumental y productivo de la administración. Además, da prioridad a la investigación aplicada y funcional sobre otras formas de investigación (Pineda-Henao, 2014, 2017, 2018a; Pineda-Henao, Ortega González, et al., 2020; Pineda-Henao & Tello-Castrillón, 2018). Por lo tanto, incluso desde la perspectiva de la erudición disciplinaria dentro de la tradición de la administración predominante, y especialmente con el propósito de fomentar el pensamiento reflexivo y crítico, es esencial fortalecer la formación investigativa en este campo, incluso en el nivel de pregrado (Giraldo López et al., 2019; Pineda-Henao, 2018b, 2018a; Pineda-Henao, Tello Castrillón, et al., 2020). Esto resalta la importancia de la investigación más crítica y científica en estos campos de estudio, que vaya más allá de los modelos convencionales de administración y las concepciones de organización predominantes (Pineda-Henao, 2017, 2021; Pineda-Henao & Tello-Castrillón, 2018).

Dentro de este contexto, tanto para la producción como para la aplicación de la IA en las organizaciones, se requiere una formación crítica y responsable que incorpore áreas humanísticas y sociales. Además, es fundamental establecer una base sólida y profunda en corrientes críticas como los ECA, los ECO y la GHR en los planes de estudio, junto con una formación crítica en temas de responsabilidad social organizacional y ética en la administración y las organizaciones. En general, estos enfoques de formación humanista y social, basados en corrientes críticas en el campo de la administración y la organización, pueden llevar a un cambio profundo en la educación en administración, contribuyendo a la formación de una nueva generación de administradores que puedan enfrentar los retos planteados por la IA y los riesgos existenciales de manera más efectiva.

Por su parte, en lo que respecta a la aplicación de la IA, igualmente pueden impactar en dos sentidos: por un lado, en los profesionales administrativos que toman decisiones de implementar IA, desde

criterios de formación humanísticos, sociales, críticos, responsables y éticos que consideren los riesgos y consecuencias de la IA, y la primacía de la dignidad humana en las organizaciones. Por otro lado, en lo que respecta a la empleabilidad, el hecho de formar profesionales en administración con fundamentos sólidos y profundos en humanidades, ciencias sociales, corrientes críticas y ética y responsabilidad social da lugar a un factor distintivo de dicha profesión con mayor dificultad de automatización por parte de una IA, por lo que el valor profesional aumentaría, contribuyendo a la reducción del riesgo asociado a la empleabilidad.

Como se destacó líneas arriba, los ECA, ECO y GHR, se fundamentan en marcos epistemológicos que justamente privilegian la crítica social y distintos referentes de las ciencias sociales y las humanidades, con el especial énfasis en que dichos marcos se aplican en comprender críticamente a la administración y las organizaciones. Por lo anterior, su potencial en la formación en escuelas de administración es crucial para plantear formas de mitigar y evitar riesgos existenciales relativos a la producción y aplicación de IA, desde dentro de las mismas escuelas de administración. Como se mencionó, esto no sólo va aunado con el proyecto de erudición de la disciplina misma, sino sobre todo de un cambio o transformación de la formación en administración, que abandone el estilo de administración tradicional y lo reemplace por nuevas formas de administración que no tengan en su centro la eficiencia y la productividad, que claramente están vinculados a modelos de administración con una mayor fragilidad de riesgos existenciales.

Lo anterior lleva al último punto de actuación de las corrientes críticas. Para ello, hay que comprender que tanto la producción como la aplicación de IA en y desde las organizaciones es un asunto crucial respecto al riesgo existencial, en la medida que en los estilos de administración y de organización imperantes plantean ejes, como los ya mencionados de la eficiencia y productividad, que hacen que sus modelos de gestión supongan modelos frágiles ante estos riesgos.

Dicha fragilidad radica en que, al privilegiarse la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad, la derivación lógica más razonable de ello es que en la producción y aplicación de la IA prevalezcan intereses más económicos e instrumentales de las organizaciones, que los intereses éticos y sociales de los trabajadores y de la sociedad (Pineda-Henao, 2022).

Si se le mira desde ese ángulo, una posible deducción es que las corrientes críticas, en sus nuevas agendas de investigación, incluyan en su denuncia y sus formulaciones de nuevas formas de administración, los riesgos y las consecuencias negativas de la tecnología en las organizaciones, y especialmente el tema del riesgo existencial relativo a la IA. Estos temas, si bien son emergentes desde el marco general del transhumanismo y el posthumanismo en la administración y las organizaciones, requieren una mayor atención específica por parte de las corrientes críticas de los ECA, los ECO y la GHR (Pineda-Henao, 2022). Así pues, puede pensarse que la idea de performatividad crítica incluya la problematización de la relación estrecha del trabajo humano y la IA. Igualmente, que la discusión de la dignidad humana en la administración y las organizaciones incluya no sólo las discusiones filosóficas sobre el humanismo y el posthumanismo, sino también que se incluya frente a la alineación de los valores humanos frente a la IA, en términos de, por ejemplo, evitar los actos inhumanos, las injusticias y la opresión (Pineda-Henao, 2022).

Finalmente, pensar en nuevas formas de administración y de organización que eviten y mitiguen los riesgos existenciales en general, y en particular los relativos a la IA, sería entonces uno de los mayores retos de estas corrientes críticas, porque supone no sólo agregar un elemento a la discusión conceptual de las nuevas formas de concebir la administración y la organización, sino también de pensar en nuevas formas de intervención y aplicabilidad práctica, tal vez más orientadas desde las restricciones y las limitaciones de la IA, por la naturaleza negativa misma de la crítica. Sin embargo, en términos de las alternativas de la crítica, esto también invita a pensar en nuevos

sentidos de la eficiencia, orientados a objetivos distintos de la productividad y las ganancias, y que privilegien el trabajo y la dignidad humana.

## **Conclusiones**

En este trabajo, se partió de la escasa producción de conocimiento que establece una conexión directa entre el tema de los riesgos existenciales asociados a la producción y aplicación de la inteligencia artificial (IA) con las corrientes críticas de la administración y de la organización. A pesar de su relevancia y urgencia, este podría ser un tema que no está siendo abordado de manera directa por académicos en dicho campo de estudio. Por lo tanto, se argumentó cómo estas corrientes críticas pueden desempeñar un papel importante en la concienciación y prevención de estos riesgos, al cuestionar el modelo de administración tradicional, que se muestra vulnerable ante este tipo de amenazas.

A partir de lo expuesto, se deduce la necesidad de que las corrientes críticas, como los ECA, los ECO y la GHR generen más contribuciones de conocimiento crítico-social que contribuyan a la formulación de políticas públicas, la reformulación de la educación en administración y la presentación de cuestionamientos y alternativas en relación con el modelo de administración tradicional. Este modelo tradicional favorece intereses que no están alineados con la prevención y mitigación de los riesgos existenciales relacionados con la producción y aplicación de la IA en las organizaciones, y su predominio podría tener un impacto negativo en este asunto. En términos generales, más allá de la necesidad de utilizar la IA de manera responsable, es crucial debatir los aspectos negativos, los límites y los cambios necesarios en la producción y aplicación de la IA en el contexto organizacional.

En lo que respecta a futuras investigaciones, se recomienda abordar otros tipos de riesgos existenciales relacionados con la administración

y las organizaciones, como los riesgos asociados al cambio climático y al colapso ambiental, así como los riesgos relacionados con colapsos económicos y sociales. Las organizaciones, especialmente las empresas privadas, y el modelo de administración tradicional, desempeñan un papel central en estos desafíos de riesgos existenciales. Por lo tanto, es esencial llevar a cabo un análisis crítico interdisciplinario, ya que los intereses políticos, éticos y económicos predominantes en las empresas y en este modelo de administración podrían estar pasando por alto cuestiones que amenazan el futuro de la humanidad.

### **Agradecimientos**

Este trabajo se nutre, fundamentalmente, de aportaciones que se han derivado como reflexiones emergentes a partir de la tesis doctoral en curso, titulada Análisis epistemológico del devenir contemporáneo de las corrientes críticas de la administración y de la organización en América Latina, del primer autor Elkin Fabriany Pineda-Henao, del Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Por ello, se extiende un agradecimiento especial al Dr. Jorge Ríos Szalay (director de tesis), y al comité tutor los doctores Dr. Luis Montaña Hirose y Dr. Luis Cruz Soto. También se extiende un agradecimiento al Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, y, finalmente, un especial agradecimiento al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnología (Conahcyt) por el patrocinio del programa de Becas Nacionales para la tesis en curso.

## Referencias

- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407–431. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4281975>
- Aktouf, O. (2009). *La administración: Entre tradición y renovación* (4ta edición en español). Artes Gráficas Univalle.
- Alvarado Rojas, M. (2015). Una mirada a la inteligencia artificial. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2(3), 27–31.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. Sage Publications (CA).
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying Management Critically*. SAGE Publications.
- Anderson, S. L., & Anderson, M. (2011). A prima facie duty approach to machine ethics: Machine learning of features of ethical dilemmas, prima facie duties, and decision principles through a dialogue with ethicists. En M. Anderson & S. L. Anderson, *Machine Ethics* (First Ed., pp. 476–494). Cambridge University Press.
- Arandia, O., & García-de-la-Torre, C. A. (2021). Humanistic management: A history of a management paradigm from the human dignity. En C. A. García-de-la-Torre, O. Arandia, & M. Vázquez-Maguirre (Eds.), *Humanistic Management in Latin America* (pp. 1–18). Routledge.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1—El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, 3, 68–88.

- Bostrom, N. (2002). Existential risks: Analyzing human extinction scenarios and related hazards. *Journal of Evolution and Technology*, 9. <http://jetpress.org/volume9/risks.html>
- Bostrom, N. (2013). Existential Risk Prevention as Global Priority. *Global Policy*, 4(1), 15–31. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12002>
- Bostrom, N. (2017). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies* (2° ed.). Oxford University Press.
- Bostrom, N., & Cirkovic, M. M. (2008). Introduction. En N. Bostrom & M. M. Cirkovic (Eds.), *Global Catastrophic Risks* (First published, pp. 1–30). OUP Oxford.
- Boyd, M., & Wilson, N. (2020). Existential Risks to Humanity Should Concern International Policymakers and More Could Be Done in Considering Them at the International Governance Level. *Risk Analysis*, 40(11), 2303–2312. <https://doi.org/10.1111/risa.13566>
- Chanlat, A. (1995). *Modos de pensamiento y comunicación*. HEC-Montréal, Groupe Humanisme et Gestion.
- Chanlat, J.-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, III(2), 317–364.
- Clegg, S. R., & Bailey, J. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies* (pp. xxix, 730). Sage Publications, Inc.
- Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102383. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102383>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of

- Large Language Models (arXiv:2303.10130). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>
- Flechoso, J. J. (2021). Digitalización y recuperación económica: El papel de la digitalización en la recuperación socioeconómica tras la pandemia (Primera ed). Editorial Almuzara.
- Gantman, E. R. (2017a). El desarrollo de los estudios críticos de gestión en los países latinoamericanos de habla hispana. *Política y Sociedad*, 54(1), 45–64. <https://doi.org/10.5209/POSO.51679>
- Gantman, E. R. (2017b). En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies). *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 20, Article 20. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.2>
- García-de-la-Torre, C. A., Arandia, O., & Vázquez-Maguirre, M. (Eds.). (2021). *Humanistic Management in Latin America*. Routledge.
- Garrell, A., & Guilera, L. (2019). *La Industria 4.0 en la sociedad digital* (Primera ed.). Marge Books.
- Giraldo López, A. R., Tello-Castrillón, C., Londoño-Cardozo, J., & Pineda-Henao, E. F. (2019). Influencia de la malla curricular en la formación investigativa en programas de administración en Colombia. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 5(1), 19–32.
- Gladden, M. E. (2016). *Posthuman Management: Creating Effective Organizations in an Age of Social Robotics, Ubiquitous AI, Human Augmentation, and Virtual Worlds* (Second Edition). Defragmenter Media, West Pole & Larkspur, and Synthyphnion Press LLC.
- González-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 24(54), 43–58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>

- González-Miranda, D. R., & Rojas-Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 30(78), 3–10. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Han, S., Kelly, E., Nikou, S., & Svee, E.-O. (2022). Aligning artificial intelligence with human values: Reflections from a phenomenological perspective. *AI & SOCIETY*, 37(4), 1383–1395. <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01247-4>
- Højme, P. (2019). Whose Survival? A Critical Engagement with the Notion of Existential Risk. *Scientia et Fides*, 7(2), Article 2.
- Iglesias-Márquez, D. (Daniel). (2020). Cambio climático y responsabilidad empresarial: Análisis del papel de las empresas para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París. <https://doi.org/10.15581/010.36.327-366>
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>
- Kaku, M. (2014). El futuro de nuestra mente (J. M. Ibeas Delgado & M. Pérez Sánchez, Trans.). Debate.
- Kemp, T. (1979). La revolución industrial en la Europa del siglo XIX (R. Ribé, Trad.; Tercera ed.). Fontanella.
- Kurzweil, R. (2014). The Singularity is Near. En R. L. Sandler (Ed.), *Ethics and Emerging Technologies* (1 ed., pp. 393–406). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137349088\\_26](https://doi.org/10.1057/9781137349088_26)
- Londoño-Cardozo, J., & Pérez de Paz, M. (2021). Corporate Digital Responsibility: Foundations and considerations for its development. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD210088>
- Manheim, D. (2020). The Fragile World Hypothesis: Complexity, Fragility, and Systemic Existential Risk. *Futures*, 122, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102570>

- Melnyk, L. H., Kubatko, O. V., Dehtyarova, I. B., Dehtiarova, I. B., Matsenko, O. M., Рожко, О. Д., Рожко, А. Д., & Rozhko, O. D. (2019). The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 381–391. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.31](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.31)
- Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los Estudios Organizacionales? *Administración & Desarrollo*, 47(1), 141–149.
- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Goulart, S. (2015). An Anti-Management Statement in Dialogue with Critical Brazilian Authors. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 130–138.
- Mitchell, J. B. O. (2014). Machine learning methods in chemoinformatics. *WIREs Computational Molecular Science*, 4(5), 468–481. <https://doi.org/10.1002/wcms.1183>
- Mitchell, T. M. (1997). *Machine Learning*. McGRAW-HILL.
- Montaño Hirose, L. (2013). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. En R. Carvajal Baeza, *Estudios críticos de la organización: Qué son y cuál es su utilidad* (Primera, pp. 21–46). Universidad del Valle - Facultad de ciencias de la Administración.
- Mosqueira-Rey, E., Hernández-Pereira, E., Alonso-Ríos, D., Bobes-Bascarán, J., & Fernández-Leal, Á. (2023). Human-in-the-loop machine learning: A state of the art. *Artificial Intelligence Review*, 56(4), 3005–3054. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10246-w>
- Núñez Rodríguez, C. J. (2022). Apuntes para una teoría crítica en los estudios críticos de la administración. En O. L. Anzola Morales, C. J. Núñez Rodríguez, & M. T. Magallón Díez (Eds.), *Problemas contemporáneos de administración y estudios*

- organizacionales: Una perspectiva latinoamericana (1a ed., pp. 19–51). Universidad Externado de Colombia.
- Ortega y Gasset, J. (1914). *Meditaciones del Quijote* (Primera ed.). Publicaciones de la residencia de estudiantes.
- Pérez de Paz, M. (2016). *Homo Compensator: Le parcours philosophique d'un concept métaphysique [Mémoire présenté en vue de l'obtention du master philosophie parcours théories pratique et conflit, Universidad de Poitiers]*. [www.doi.org/10.13140/RG.2.2.28294.91209](http://www.doi.org/10.13140/RG.2.2.28294.91209)
- Pérez de Paz, M., & Londoño-Cardozo, J. (2021). La implementación de los robots y la inteligencia artificial en las organizaciones: Una paradoja para la Responsabilidad Social. En J. Londoño-Cardozo & O. I. Vásquez (Eds.), *La investigación en Administración: Tendencias, enfoques y discusiones* (Primera ed., pp. 185–219). Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Pérez de Paz, M., Londoño-Cardozo, J., & Tello Castrillón, C. (2021). *Tecnologías agenciativas y la Responsabilidad Digital Organizacional: Conflictos, retos y soluciones*. VI Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).
- Pineda-Henao, E. F. (2014). *Una fundamentación ontológica de la práctica administrativa como técnica social ordenadora institucionalizada [Tesis pregrado]*. Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F. (2017). *Disciplina administrativa y práctica administrativa: Una perspectiva analítica del problema del estatus epistemológico de la administración [Tesis pregrado]*. Universidad del Valle.
- Pineda-Henao, E. F. (2018a). *Administración y organizaciones: Una mirada más allá de las fronteras de lo instrumental*. En C. Tello Castrillón & E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales:*

- Fundamentos para el estudio de la organización (Primera ed., pp. 31–54). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F. (2018b). Sobre la formación investigativa: Diagnóstico comparativo del programa de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira [Tesis Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia].  
[https://www.researchgate.net/publication/331877148\\_Sobre\\_la\\_formacion\\_investigativa\\_diagnostico\\_comparativo\\_del\\_programa\\_de\\_Administracion\\_de\\_la\\_Universidad\\_Nacional\\_de\\_Colombia\\_Sede\\_Palmira](https://www.researchgate.net/publication/331877148_Sobre_la_formacion_investigativa_diagnostico_comparativo_del_programa_de_Administracion_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Sede_Palmira)
- Pineda-Henao, E. F. (2021). Desafíos filosóficos para una sistemática científica de las organizaciones [Tesis de Maestría en Filosofía]. Universidad del Valle.
- Pineda-Henao, E. F. (2022). Humano, ineficientemente humano: Reflexiones críticas sobre transhumanismo y posthumanismo en las organizaciones. *Revista de Administración Pública del GLAP*, 6(10), 18–35.
- Pineda-Henao, E. F., Ortega González, M. S., & Rivera Morillo, V. (2020). El bien, el mal y el acto de administrar: Una fundamentación crítica desde la razón práctica. En C. Tello-Castrillón, E. F. Pineda-Henao, & J. Londoño-Cardozo (Eds.), *La construcción organizacional de la Responsabilidad Social: Fundamentos teóricos y casos de estudio* (Primera ed., pp. 39–64). Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F., Tello Castrillón, C., Ortega González, M. S., & Londoño-Cardozo, J. (2020). Dimensiones formales y culturales de la formación investigativa en pregrados de Administración colombianos. En J. C. Arboleda Aparicio (Ed.), *Deliberaciones Gerenciales: Perspectiva de la ciudad de Palmira* (Primera edición, pp. 147–195). Editorial REDIPE.

- Pineda-Henao, E. F., & Tello-Castrillón, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: Análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(4), 112–130.
- Ramírez, C. A. (2018). Reconstrucción, proyección, deconstrucción: Una tipología de las ciencias sociales críticas. En *Ontología social: Una disciplina de frontera* (Primera, pp. 145–168). Universidad Nacional de Colombia.
- Rees, M. (2004). *Our Final Hour: A Scientist's Warning*. Basic Books.
- Rendón Cobián, M., & Montaño Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y administración*, 213, 1–15.
- Rifkin, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial: Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo* (Primera edición). Paidós.
- Ríos Szalay, J. (2014). Sobre el estudio de las organizaciones. ¿Traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional? XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1–19.
- Roel, V. (1998). *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento* (3ra. Edición). Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Romero Vela, S. L. (2020). Análisis de riesgo existencial y el futuro de la empleabilidad. *Phainomenon*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.33539/phai.v19i1.2174>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach* (Third edition). Prentice Hall.
- Saavedra Mayorga, J. J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: Los critical management studies o una nueva forma. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 45–60.

- Saavedra-Mayorga, J. J., & Sanabria, M. (2023). Teoría organizacional y estudios organizacionales: Dos denominaciones para un mismo campo de conocimiento. *Innovar*, 33(90), Article 90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n90.111442>
- Sanabria Rangel, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). Los estudios organizacionales. Fundamentos evolución y estado actual del campo (1a ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1f5g2pv>
- Sanabria Rangel, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: Origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 209–234.
- Seers, K. (2012). What is a qualitative synthesis? *Evidence-Based Nursing*, 15(4), 101–101. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2012-100977>
- Sutrop, M. (2020). Challenges of Aligning Artificial Intelligence with Human Values. *Acta Baltica Historiae et Philosophiae Scientiarum*, 8(2), 54–72. <https://doi.org/10.11590/abhps.2020.2.04>
- Taleb, N. N. (2016). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Penguin Books Ltd.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Torres, P. (2023). Existential risks: A philosophical analysis. *Inquiry*, 66(4), 614–639. <https://doi.org/10.1080/0020174X.2019.1658626>
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 – A Glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20, 233–238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>

- Villani, P. (2009). La Inglaterra de la revolución industrial y la Europa de Napoleón y desde 1848 a 1871. En V. de la Torre Veloz, N. López Saavedra, & M. A. González (Eds.), *La revolución industrial y el pensamiento político y social en el capitalismo contemporáneo (Siglo XIX)* (2 edición, pp. 105–127). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Vinod, B. (2023). Artificial Intelligence in travel. En B. Vinod (Ed.), *Artificial Intelligence and Machine Learning in the Travel Industry: Simplifying Complex Decision Making* [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7_13) (pp. 163–170). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7_13)
- Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90–95. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>

## LA DECISIÓN DE EMPRENDER: DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS PARA SU ANÁLISIS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

RICARDO JAVIER LEMOS BERNAL <sup>26</sup>

JOSÉ LONDOÑO-CARDOZO <sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>Estudiante, Tecnología en Gestión Empresarial, Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, integrante del Semillero de Investigación en Administración, Emprendimiento y Responsabilidad Social Organizacional y del Semillero de investigación en Gestión Empresarial y Mercadeo SIGEM, Colombia, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9660-6768> Correo: [ricardojl2019@gmail.com](mailto:ricardojl2019@gmail.com)

<sup>27</sup> Profesor tiempo completo, programa de contaduría pública COA CALI, líder del Semillero de Investigación en Administración, Emprendimiento y Responsabilidad Social Organizacional e integrante del Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras – GICAEF de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Magister en Administración y administrador de empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5739-1191> Correo: [jodlondonoca@unal.edu.co](mailto:jodlondonoca@unal.edu.co)

### **Resumen**

Se presenta un avance de resultados de un proyecto busca identificar las variables que inciden en la decisión de emprender en estudiantes universitarios en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Rectoría Suroccidente. Se muestra el resultado de la exploración bibliográfica y el ejercicio de identificar, documentar y operacionalizar dichas variables. En un primer momento se presentan algunos aspectos generales del problema. En el segundo, se sintetiza el resultado de indagar sobre lo producido frente al emprendimiento estudiantes universitarios. Luego se documentan las generalidades de los aspectos metodológicos de lo avanzado. En el cuarto momento se exponen los hallazgos que tiene como eje de desarrollo la documentación de las dimensiones seleccionadas y los indicadores identificadas a su interior. Para terminar, se presentan las conclusiones en las que se destaca el valor de lo avanzado en función del estudio de emprendimiento en general y en especial en la población de estudiantes universitarios.

### **Palabras clave**

Propensión a emprender, emprendimiento, creación de empresas, intensidad emprendedora, operacionalización de datos cualitativos.

## **Abstract**

A preview of the results from a project aimed at identifying the variables influencing the decision to undertake among university students at the Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Southwest Headquarters, is presented. The outcome of the literature review and the process of identifying, documenting, and operationalizing these variables are showcased. Initially, some general aspects of the problem are outlined. Secondly, the results of the investigation into existing literature regarding entrepreneurship among university students are synthesized. Subsequently, the methodological aspects of the progress are documented. In the fourth stage, the findings are presented, focusing on documenting the selected dimensions and the identified indicators within them. Finally, conclusions are drawn, emphasizing the value of the progress made in the context of entrepreneurship studies in general, and particularly among the population of university students.

## **Keywords**

Propensity for entrepreneurship, entrepreneurship, business creation, entrepreneurial intention, operationalization of qualitative data.

La investigación sobre la decisión de emprender en estudiantes universitarios ha sido poco abordada. Se encuentran diferentes estudios que abordan aspectos sobre la decisión de emprender en todo tipo de personas en los que se describen algunas de las dimensiones a considerar, siempre desde el punto de vista de cada investigación.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Rectoría Suroccidente, al interior de su actividad misional, destina importantes recursos para promover el emprendimiento entre sus estudiantes. Así, para ella resulta de especial interés identificar las variables que inciden en la decisión de emprender en estudiantes universitarios.

Se formuló un proyecto que permitiera identificar aquellas variables o dimensiones e indicadores que inciden directamente sobre la decisión de emprender de los estudiantes de pregrado de la sede Cali. El primer reto de este proyecto era la identificación, desde la teoría, de las dimensiones e indicadores que influyen en este hecho. El presente documento da cuenta de la revisión bibliográfica realizada para tal fin y presenta las dimensiones de análisis para la decisión de emprender de los estudiantes universitarios. A partir de esta consideración teórica se construyeron otros instrumentos que son objeto de otros trabajos.

Por su esencia, este trabajo da cuenta de metodología cualitativa, con principios de hermenéutica, puesto que se utilizaron documentos académicos para desarrollar la investigación. Los resultados se consolidan en una tabla, que aquí se llama Matriz de dimensiones para el análisis de la decisión de emprender. Esta matriz se construyó a partir de los principios para la operacionalización de datos cualitativos y guarda relación con la metodología presentada originalmente por Cea D’Ancona (2001) y Sánchez Sánchez (2007), cuyo perfeccionamiento se ha dado en el tiempo por distintos investigadores, especialmente en los trabajos de master de Londoño-Cardozo (Londoño-Cardozo, 2022) y doctoral de Salcedo Serna (2021).

En camino al logro de este propósito se realizó una revisión bibliográfica que permitiera construir una base teórica que facilitará el

desarrollo de las etapas y análisis posteriores. En este documento se presenta como resultado parcial la documentación y operacionalización de las dimensiones e indicadores que inciden en la decisión de emprender en estudiantes universitarios para ser aplicados inicialmente en la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Rectoría Suroccidente. Este resultado se sintetiza en una matriz con las dimensiones y los indicadores que permiten descomponer este fenómeno social con la intención de entender de mejor forma por qué los estudiantes deciden iniciar o no emprendimientos.

En general, se identificaron cuatro dimensiones; el nivel de educación, las experiencias de vida, la dimensión socioeconómica y la psicológica. Se concluye que dada la amplia gama de referentes abordados y aunque estos resultados son susceptibles de perfeccionamiento, es posible construir instrumentos y poner a prueba su solidez para la identificación de las razones de los estudiantes.

### **Emprendimiento en Estudiantes Universitarios**

En la revisión se encontraron pocos documentos que abordaran plenamente el tema de la decisión de emprender en estudiantes universitarios. Sin embargo, sí se encontraron suficientes documentos que intentaron analizar el hecho de decidir ser emprendedor en general. Adicionalmente, dos temas relacionados aparecen como un referente que se debió tener en cuenta: la intención emprendedora y la motivación. A continuación, se describe todo ello con mayor detalle.

Al respecto de la decisión de emprender en estudiantes universitarios es posible mencionar el documento de Belás et al. (2017). Los autores emplearon un modelo de regresión lineal sobre una base de datos que construyeron a partir de una encuesta en que les preguntaban a los estudiantes de varias universidades de República Checa y Eslovaquia acerca de sus intenciones emprendedoras, la calidad de la educación, el soporte institucional de las universidades al

emprendimiento y el sistema educativo en general. Según los resultados, los factores institucionales son determinantes para la decisión de emprender. El acompañamiento de las universidades percibido por los estudiantes les hace decidir en mayor medida iniciar un emprendimiento (Belás et al., 2017). En este mismo sentido, se encuentra el trabajo de Bergmann et al. (2016)

El soporte institucional es un determinante para el emprendimiento en estudiantes universitarios. Según el trabajo de Bergmann et al. (2016), la emergencia de Star-ups, spin-off y de emprendimientos con participación de estudiantes está determinado por el acompañamiento, la investigación y los cursos sobre emprendimientos ofertados por la facultades. Las condiciones de educación, tiene, entonces, un alto grado de relación con la decisión de emprender (Peterman & Kennedy, 2003). Sin embargo, las características, las condiciones y demás factores que influyen en las personas, como la ubicación geográfica, es un determinante en la decisión de emprender (Bravo García, Araque Jaramillo, et al., 2021).

Al respecto de los factores que influyen en los emprendedores, el trabajo de Estrin et al. (2016) identificó que aquellos que influyen para la generación de emprendimientos sociales suelen ser diferentes de los que influyen en la decisión de crear emprendimiento comerciales; a esta misma conclusión llegó Hossain (2021) en Bangladesh, lo que justifica que se indague con mayor profundidad en estos dos grupos de factores. En el trabajo de Rocha Jácome & Giraldo Gómez (2015) se da cuenta de la aplicación de un instrumento en la ciudad de Valledupar, Colombia, a partir del modelo de la *Global Entrepreneurship Monitor*, enfocado, principalmente, en los aspectos psicológicos que influyen en la personalidad de los emprendedores. Los factores sociales, familiares y económicos y su influencia en la decisión emprendedora fueron el objeto del trabajo de Gutiérrez Rodríguez & Toro Salazar (2020). Para este propósito, las autoras llevaron a cabo una encuesta a sesenta emprendedores de la ciudad donde analizaban las condiciones a partir de preguntas de caracterización.

## Metodología

La metodología de esta investigación se enmarca en el paradigma de investigación cualitativa. Esto dado que su carácter es exploratorio descriptivo (Álvarez-Gayou Jurgenson et al., 1999). En general, se busca operativizar e identificar las dimensiones (Arenas-García, 2021; González Blasco, 1986) que influyen en la decisión de emprender en estudiantes universitarios. Para este propósito se emplearon únicamente fuentes secundarias de información ubicadas a partir de una revisión sistémica de literatura. A continuación, se describe todo esto con un mayor detalle.

### *Fuentes de Información y Procedimiento de Búsqueda*

Por la naturaleza de la investigación, todas las fuentes fueron secundarias. Para encontrarlos se realizaron los pasos de una revisión sistémica de literatura según los lineamientos de Chicaíza-Becerra et al. (2017). La primera es una exploración inicial donde, una vez se tuvo identificado y delimitado el tema, se procedió a buscar fuentes que permitieran establecer los criterios para una búsqueda más precisa. De esta etapa se identificaron algunos criterios clave que permitieron crear la ecuación de búsqueda siguiente:

*(propensity for entrepreneurship OR Propensión a emprender)AND  
(Intencion emprendedora OR Entrepreneurial Intentions)AND  
(entrepreneurial student OR Estudiante emprendedor)AND  
(entrepreneurial characteristics OR Características emprendedoras)*

La segunda etapa corresponde a la búsqueda propiamente dicha. Sin embargo, esta revisión arrojó únicamente quince resultados, por lo que se ajustó la ecuación de búsqueda a dos criterios en idioma inglés:

*(propensity for entrepreneurship) AND (entrepreneurial characteristics)*

Posteriormente, y con la intención de incluir referentes en español, se repitieron estos criterios de búsqueda en este idioma. Con la ecuación de búsqueda identificada se seleccionaron los documentos arrojados en *Web of Science*, tanto en inglés como en español. Los documentos encontrados en esta búsqueda fueron analizados mediante unas matrices de lectura, donde se identificaron los principales aspectos metodológicos, los referentes teóricos y los principales resultados entre otros asuntos.

### ***Operativización de Características Cualitativas***

El estudio de algunos fenómenos sociales es complejo dadas la diversidad de razones que pueden causarlos y volverlos inobservables por sus características abstractas (Cea D'Ancona, 2001; Sánchez Sánchez, 2007). Para su medición, en términos propios del paradigma cuantitativo, es necesario descomponer el fenómeno estudiado en dimensiones (Arenas-García, 2021; González Blasco, 1986) comúnmente conocidas como factores (González Blasco, 1986). En este proceso, González Blasco menciona que “al realizar esta operación se va ganando en precisión, pero se pierde en riqueza, ya que en general, y por muchas dimensiones que se consideren, no se toman nunca todos los aspectos que entraña una noción compleja” (1986, p. 213).

Por lo anterior, es necesario llegar a un acuerdo al respecto de la cantidad y el tipo de dimensiones que se emplearán en una medición. Con esto se debe garantizar el entendimiento del fenómeno, su delimitación y su operativización (González Blasco, 1986). Sin embargo, hay que tener en cuenta que

No hay reglas teóricas para fijar las dimensiones que hemos de considerar en un concepto. En muchos casos es la intuición y la experiencia del investigador la que le marca los límites de las dimensiones más representativas de un concepto, ya sea analizando el mismo concepto o bien

deduciendo empíricamente esas dimensiones; aplicando los resultados de estudios previos. (González Blasco, 1986, p. 213).

Cada dimensión está compuesta por un número de indicadores que cumplen con las siguientes características: 1) son analíticos o descriptivos, 2) tienen relación con la medición y el fenómeno a medir, 3) pueden ser de naturaleza numérica, 4) no son simples abstracciones matemáticas, 5) su procedencia se da desde la observación y la experiencia, 6) contienen datos de fuentes primarias o secundarias y 7) guardan exclusividad entre dimensiones y no pueden pertenecer a varias (Cea D'Ancona, 2001; González Blasco, 1986).

Para cumplir con el objeto de este trabajo, se decidió que se haría una identificación de indicadores encontrados en la revisión de literatura. Posteriormente, se agruparían en dimensiones a partir del trabajo de Popescu et al. (2016) que identificó que las principales influencias para esta decisión eran la dimensiones socioeconómicas y psicológicas. Posteriormente, se crearon nuevas dimensiones acorde con los resultados de la revisión.

Por lo anterior, se construyó una matriz donde se siguen los lineamientos de Londoño-Cardozo (2022) y Salcedo Serna (2021) en la que se presentan la dimensión, el indicador, la explicación de cada una de estos y las características para sistematización o ubicación de los hallazgos, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..** Se debe aclarar que la versión presentada en este documento es una versión preliminar de la matriz final que aún se encuentra en construcción al momento de la escritura de este trabajo.

## Resultados

Con la documentación recopilada, se consigue analizar la información y con esta se logra encontrar una familia de dimensiones principales que se ramifican en características que dan como resultado unos aportes teóricos enriquecedores. Estos se agrupan en cuatro

dimensiones, ver **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 1) nivel educativo, 2) experiencias de vida, 3) factores socioeconómicos y 4) factores psicológicos. A continuación, se describe cada una de estas dimensiones y su importancia para el estudio de la decisión de emprender.

Al respecto del nivel educativo se puede mencionar que cuando es más alto la persona presenta una mayor probabilidad de emprender, al igual que cuando se posee un conocimiento técnico previo (Salcedo Serna et al., 2021; Villarreal-Álvarez & Roque-Hernández, 2022). Al mismo tiempo, el nivel educativo es contraproducente, porque ante un mayor nivel educativo existe la posibilidad de que la persona decida no emprender (León Mendoza, 2017; Villarreal-Álvarez & Roque-Hernández, 2022). Esta parte es interesante de analizar porque da dos perspectivas diferentes bajo una misma dimensión.

El nivel educativo es entonces objeto de análisis para el estudio de la decisión. A su vez, es posible descomponer esta categoría según el nivel educativo: a) educación universitaria, b) educación media, c) educación primaria o d) sin educación. Cabe destacar que los niveles educativos juegan un valor importante como lo mencionan Estrin et al. (2016) y Johansson (2000). Otra perspectiva reconoce que el nivel universitario tiene un valor agregado más alto por ser de carácter técnico, tecnológico o profesional (Orozco Castro & Chavarro-Bohórquez, 2008; Schlaegel & Koenig, 2014; Villarreal-Álvarez & Roque-Hernández, 2022).

Sobre las experiencias de vida, estas se derivan en categorías como la parte a) laboral, ya sea porque la persona desempeña un cargo en una empresa, está en busca de desempeñar un cargo en una empresa o dejó de estar desempeñando un cargo en la misma (Serrano Orellana et al., 2017); b) sobre emprendimiento, nacido del deseo de solucionar una necesidad actual y se hace con los conocimientos adquiridos hasta ese momento para realizarlo (Salcedo Serna et al., 2021; Serrano Orellana et al., 2017); c) conocimiento de casos de éxito es de los motivadores más relevantes en las experiencias de vida y se derivan de

escuchar o ver cómo un familiar, conocido o amigo decidió emprender y decidieron hacer lo mismo porque generó una influencia positiva en ellos (Chen et al., 1998; Krueger et al., 2000); d) estado migratorio, suceso o acontecimiento que surge por una crisis en un municipio, ciudad o país en donde no hubo más alternativa que migrar; esta clase de personas salen con un conocimiento y encuentran la oportunidad de aplicarlo en un ambiente diferente al que estaban relacionados (Vinogradov & Kolvereid, 2007; Webster & Kontkanen, 2021); y e) estado civil, las parejas tienen gran influencia en las personas, conocer a alguien que motive e impulse las cualidades es una característica importante y un motivador de interés para un emprendimiento. De igual forma, las rupturas y fracasos en las relaciones también funcionan como motivadores, de hecho, para que una persona decida emprender o no (Serrano Orellana et al., 2017).

Se considera que los factores socioeconómicos son los que más afectan la decisión emprendedora (Contreras Torres et al., 2017; León Mendoza, 2017; Navarrete Fonseca, 2019; Rocha Jácome & Giraldo Gómez, 2015). En la sociedad existen necesidades a solucionar o que buscan una respuesta oportuna. Por ello, los emprendedores siempre analizan qué problemas existen y de qué forma innovadora darle solución (Ibarvo Urista et al., 2018). En este sentido, León Mendoza (2017) mencionó que las condiciones de vida y pobreza estiman los modelos económicos y brindan la oportunidad de establecer que un individuo decida crear o no un negocio.

Los indicadores que permiten delimitar la influencia de la dimensión socioeconómica en la decisión emprendedora de un estudiante universitario son las siguientes: en primer lugar, la edad. Estudios que muestran que aquellas personas con 25 años o más deciden empezar un emprendimiento (Oelckers, 2015; Ortega-Lapiedra, 2020). En contraste, personas con menos de 25 años suelen no considerar iniciar emprendimientos (Castelao Naval et al., 2015; Marulanda Valencia & Morales Gualdrón, 2016; Oelckers, 2015). De igual forma se estima que cada vez más las personas de mayor edad

consideran el emprendimiento como una opción (Marulanda Valencia & Morales Gualdrón, 2016; Ortega-Lapiedra, 2020).

En segundo lugar, el género. Dentro de las diferencias entre hombres y mujeres es notable que las mujeres suelen ser más propensas a iniciar emprendimiento que los hombres (L. E. Gutiérrez Rodríguez et al., 2021). Un ejemplo sobre la propensión de las mujeres hacia el emprendimiento es la toma de decisiones. Un hombre lo hace de manera rápida o espontánea, al contrario que una mujer, pero cuando se trata de tomar acción, las mujeres son más decididas que los hombres (Figuerola Ferretti Garrigues et al., 2022; L. E. Gutiérrez Rodríguez et al., 2021).

En tercer lugar, la ubicación geográfica. Ella influye en tanto el lugar en donde se encuentra una persona determina la decisión de emprender, dado que este impulso responde a la necesidades del sector o la imposibilidad de satisfacer necesidades (León Mendoza, 2017; Torres Marín et al., 2019).

En cuarto lugar, el entorno socio-cultural. Aunque en la sociedad existen necesidades, el factor cultural representa un valor agregado, esto puesto que aquellos que han convivido en el sitio por mucho tiempo reconocen las necesidades y encuentran soluciones para su satisfacción de manera eficaz o razonable (Contreras Torres et al., 2017; Krueger et al., 2000; Mancilla & Amorós, 2012).

En quinto lugar, aparece el salario. Las personas, cuando perciben un ingreso, buscan satisfacer las necesidades básicas y emocionales. Cuando las necesidades incrementan, o los ingresos se reducen, buscan la manera de que generar alternativas que permitan solventar estas situaciones (León Mendoza, 2017; Torres Marín et al., 2019).

En sexto lugar está el hogar como gran motivador e influenciador en las personas. Las condiciones familiares, la calidad de vida, los integrantes de un hogar son determinantes para la decisión emprendedora (Kimmitt et al., 2020). En este contexto, mejorar la calidad de vida se convierte en un factor fundamental para que una

persona decida emprender un negocio (Gholami & Tahoo, 2021; Kautonen et al., 2017; Zahra & Wright, 2016).

La dimensión de factores psicológicos abarca un gran abanico de posibilidades que va desde la motivación hasta la personalidad. Desde la literatura se identifica una fuerte relación entre la motivación y la intención emprendedora (Bravo García, Benavides Bustos, et al., 2021). Cuando existe la motivación correcta, hay un equilibrio entre las emociones y la capacidad para ser responsable, lo cual desencadena el cumplimiento de metas y objetivos trazados (Alzate Rodríguez & Bravo Santacruz, 2018; Bravo García, Benavides Bustos, et al., 2021; Morán Astorga & Menezes dos Anjos, 2016).

La motivación es un factor importante pero difícil de cuantificar. Este proceso sería objeto de otras investigaciones con características similares a la presente. Por lo tanto, desde la literatura se identifican diferentes rasgos asimétricos entre los estudiantes universitarios, cuya identificación es mucho más fácil que la motivación. Se trata de a) aversión al riesgo, b) incertidumbre, c) toma de decisiones, d) creatividad e innovación y e) inteligencia emocional.

Al respecto del literal a, hay que tener en cuenta que las personas cuando son puestas frente a un riesgo muy elevado pueden decidir enfrentarlo o huir (da Silva, 2014). En general, se le tiene miedo al fracaso (Ferrándiz et al., 2021). Por otro lado, cuando el riesgo es mínimo, las personas suelen decidir enfrentarlo, puesto que fracasar sería poco probable (Rocha Jácome & Giraldo Gómez, 2015). Los emprendedores con conocimientos sobre un tema financiero, económico, político o empresarial deciden emprender bajo la condición de riesgo calculado (Benítez Aguilar & Riveros Paredes, 2022), aun sabiendo que hay un 50% de probabilidad de éxito (Rocha Jácome & Giraldo Gómez, 2015).

Sobre el literal b, la incertidumbre es una característica a tener en cuenta cuando se trata de emprender, dado que los estudiantes universitarios consideran el futuro como algo importante en sus vidas. La incertidumbre de lo que depara el futuro los puede llevar a sobre

pensar las situaciones y no se concentran en el presente (Bridge, 2021; Rocha Jácome & Giraldo Gómez, 2015). El sobre análisis de las situaciones les hace pensar en lo que puede pasar si hacen algo. No resulta incorrecto pensar acerca de lo que podría pasar a futuro, pero podría provocar dudas respecto a las decisiones (Bridge, 2021).

El literal c aborda directamente la forma en cómo las personas toman decisiones. Al respecto, se puede mencionar que las decisiones más difíciles requieren voluntades fuertes (Lozano Frutos, 2014). Cuando se trata de emprendimiento hay que tener en cuenta que algunas personas no tienen la capacidad de elegir sin considerar al menos una opinión externa (Ajzen, 1991; Lozano Frutos, 2014). Contar con una variedad de personas o un grupo que apoye la decisión mejora los resultados (Rocha Jácome & Giraldo Gómez, 2015).

La capacidad creativa y de innovación corresponden al literal d. Al respecto, tener nuevas ideas, mejorar las existentes, implementar cambios, son fundamentos para los emprendedores (McGee et al., 2009; Mueller & Thomas, 2001; Popescu et al., 2016). Desde el nivel educativo, este factor se explica de manera eficiente.

Finalmente, el literal e aborda la inteligencia emocional. Aprender a manejar las situaciones que se deben afrontar en la vida con una variedad de emociones es una forma en que los emprendedores se adaptan a los momentos y consiguen sobrellevar sus ideas y proyectos (González Sierra, 2015a, 2015b; Morán Astorga & Menezes dos Anjos, 2016; Orozco Castro & Chavarro-Bohórquez, 2008).

## **Tabla 2**

*Matriz de dimensiones para el análisis de la decisión de emprender*

Dimensión	Indicador	Sistematización	Explicación
Nivel de educación	Educación universitaria.	Tiene influencia en la decisión de emprender. Inicio su estudio de pregrado para emprender. Existe una probabilidad por el deseo a emprender. Puede influir en las decisiones de las personas. Carecen de conocimientos sobre el emprendimiento.	Las universidades actualmente incentivan a que se creen emprendimientos y capacitan a los estudiantes en ello. Motivan a través de ejemplos y recursos los emprendimientos, dando la oportunidad de que funcionen. El desarrollo de competencias hacia el emprendimiento en la educación media podría generar proyectos o ideas que logran ser estructuradas en las universidades. Aunque no es segura la atención total de jóvenes mentes a tan corta edad, la influencia de ideas emprendedoras puede incentivarlos a continuarlas a futuro. Las personas no tienen el conocimiento para estructurar un emprendimiento, pero se arriesgan a hacerlo.
Laboral	Emprendimien to.	Se motivan a emprender por algo que están haciendo o aprendiendo a hacer. Nace por solucionar una necesidad la cual ya conocen o tienen una idea de cómo satisfacerla. Se motivan por ver o escuchar emprendimientos con similitudes al del individuo.	Cuando una persona aprende a hacer alguna tarea y se vuelve experta en esta misma, descubre o ve una oportunidad en ella. Reconocer las necesidades es un factor importante para los emprendedores, pero saber cómo explotarlo aumenta la posibilidad de éxito.
Experiencias de vida	Casos de éxito. Estatus migratorio. Estado civil.	El hecho de haber migrado es un motivante para emprender. Las nuevas culturas atraen nuevas ideas que pueden ser o no aceptados. Una relación exitosa o un fracaso puede incentivar a la persona.	Dadas las experiencias migratorias de las personas y su nuevo estatus consideran que emprender es la mejor manera de sobre llevar la situación económica adversa. Los cambios culturales generan oportunidades de emprendimiento, la multiculturalidad permite que se experimente en la sociedad un cambio que pueden ser o no aceptados. Las personas en una relación pueden encontrar un apoyo en la pareja, ella puede brindar motivación para realizar un emprendimiento. Existen casos en que la ruptura enfoca a la persona a emprender.
Edad.	Edad.	A mayor edad más probabilidad de emprender.	De acuerdo con los autores revisados, se estima que las personas de 25 años en adelante son más propensas a emprender.

Dimensión	Indicador	Sistematización	Explicación
Dimensión Socioeconómica	Genero.	Las mujeres emprenden más rápido que los hombres.	Las mujeres son más decididas en cuanto a tomar acción se refiere, los hombres por lo general tienen más iniciativa, pero carecen de capacidad de decidir. Las diferencias entre ubicaciones geográficas son notables, pero los individuos que desean emprender se hacen notar porque conocen el lugar o realizaron un estudio en el mercado de la región.
	El país, ciudad o región.	Hay una variedad de influencias según el lugar donde se encuentre.	Las mismas personas que han vivido en el lugar, que conocen la situación social buscan o encuentran soluciones razonables a estos.
	Entorno social-cultural	Los problemas sociales y el cómo solucionarlos.	Ya sea por la necesidad de incrementar el salario, problemas económicos o cumplir metas familiares, las personas buscan maneras creativas para conseguir un incremento en sus ingresos, de estas formas creativas aparecen los emprendimientos.
	Salario.	Influye el querer incrementar los ingresos mensuales.	El motor de algunas personas es brindarle a su familia lo mejor.
	Hogar.	Mejorar la calidad de vida a la familia, más si es jefe o cabeza del hogar.	
Factores Psicológicas	Aversión al riesgo.	El emprendedor no se arriesga fácilmente.	Las personas no deciden arriesgarse por temor al fracaso, pero al mismo tiempo puede ser factor de impulso para emprender.
	Incertidumbre.	Afrontar el futuro de manera dudosa ¿será o no?	Las personas siempre están dudosas por qué pasará a futuro. Piensan más en lo que puede pasar, que en lo que realmente está pasando en el momento.
	Toma de decisiones.	La capacidad de decidir tiene un valor importante.	Las personas, generalmente, no quieren, o no pueden decidir libremente sin considerar opiniones externas; en algunos casos influye si una persona que estiman mucho les da esa confianza para realizar algo, aquellos que tienen variedad de opiniones suelen emprender de manera más lenta.
	Creatividad-innovación.	Crear nuevos productos o servicios e implementarlos adecuadamente.	Aunque es posible desarrollar la creatividad, suele ser una capacidad que nace con las personas. En este contexto, algunas personas suelen tener una mayor propensión hacia la innovación y la generación de ideas que otras.
	Inteligencia Emocional.	Aceptar las situaciones y encontrar soluciones apropiadas.	El emprendedor se verá de frente a situaciones variadas que le llevarán a niveles de estrés altos. Aprender a controlar o manejar esas situaciones y las emociones es un proceso que conllevará al éxito al emprender.

## Conclusiones

Para el presente proyecto las dimensiones se enfocan en las personas y estudiantes universitarios. Estos cuentan con diferentes percepciones según el contexto, ya sea educativo, laboral y personal. Por ello, identificar qué dimensiones afectan directamente a los emprendedores es importante para poder encontrar ese grupo de características que los diferencia de aquellos que deciden no emprender y favorecer la definición de correctivos en las estrategias de formación, motivación y apoyo al emprendimiento universitario.

Por lo tanto, dentro de cada una de las dimensiones expuestas se esconde un indicador o característica general que permite reconocer los rasgos en los perfiles de los emprendedores. Ya con estas características se habla de perfiles, puesto que se pone en marcha una serie de conocimientos y percepciones que permiten identificarlos de manera eficiente. En general, el análisis de una decisión como iniciar o no un emprendimiento conlleva la revisión de un cúmulo de dimensiones que pueden estudiarse por separado sin perder el carácter holístico del sujeto.

Cuando se logra determinar las dimensiones y sus indicadores sale a relucir de manera más completa que los emprendedores universitarios no solo están arraigados al factor educativo, del cual la universidad es la que más influencia tiene, sino también que la experiencia personal, familiar, económica y rasgos psicológicos ayudan a tomar la decisión para realizar un emprendimiento, aunque al mismo tiempo si dichas dimensiones se cumplen, es posible encontrar a jóvenes universitarios que decidan no hacerlo. Existe una ventaja al determinar las dimensiones, dado que una persona que no cumpla con una combinación específica de estas tiene una menor tendencia a emprender. El ajuste final de esta matriz de dimensiones y su contrastación empírica será objeto de trabajos futuros devenidos de esta misma investigación.

También puede existir una gran variedad de características que este estudio no toma en cuenta dada la metodología y el alcance de la investigación. Aquí es necesario ajustar la matriz de dimensiones acorde a las poblaciones a estudiar. La búsqueda bibliográfica que dio origen a los resultados expuestos en este documento tenía su enfoque en estudiantes universitarios. Dada la naturaleza del estudio, no es posible generalizar la herramienta para la identificación de los criterios que llevan a las personas a tomar la decisión de emprender.

## Referencias

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L., Camacho y López, S. M., Maldonado Muñiz, G., Trejo García, C. Á., Olgún López, A., & Pérez Jiménez, M. (1999). Investigación cualitativa. *Archivos Hispanoamericanos de Sexología*, 5(2), 117–125.
- Alzate Rodríguez, F., & Bravo Santacruz, M. E. (2018). *Aproximaciones sobre las motivaciones y las características del perfil emprendedor* [Tesis Maestría en Dirección Empresarial]. Universidad Santiago de Cali.
- Arenas-García, L. (2021). Constructing and validating an instrument for comparing national criminal justice policies. *Revista Criminalidad*, 63(3), Article 3. <https://doi.org/10.47741/17943108.313>
- Belás, J., Dvorský, J., Tyll, L., & Zvarikova, K. (2017). Entrepreneurship of University Students: Important Factors and the Propensity for Entrepreneurship. *Revista »Administratie Si Management Public« (RAMP)*, 28, 6–24.
- Benítez Aguilar, D. A., & Riveros Paredes, S. E. (2022). El potencial emprendedor en los egresados universitarios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), Article 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1868](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1868)
- Bergmann, H., Hundt, C., & Sternberg, R. (2016). What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student start-ups. *Small Business Economics*, 47(1), 53–76. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9700-6>
- Bravo García, S., Araque Jaramillo, W., Martínez Lizarralde, M., Argüello Salazar, A., Mera Porras, J. D., & Londoño-Cardozo, J. (2021). Comparativo de la actitud emprendedora entre

- estudiantes de dos organizaciones de Educación Superior: UNICUCES de Colombia y Andina Simón Bolívar de Ecuador. En J. Londoño-Cardozo, M. A. Salcedo Serna, & D. M. Cifuentes Leiton (Eds.), *Emprendimiento y Universidad: Giros y desafíos de una relación problemática* (Primera ed., pp. 291–317). Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Bravo García, S., Benavides Bustos, J. P., Bravo Santacruz, M. E., Wagner Martínez, M. A., & Londoño-Cardozo, J. (2021). *Características emprendedoras y modelos spin-off académicos. Análisis de casos en Colombia* (Primera ed.). Universidad Santiago de Cali.
- Bridge, S. (2021). Facing uncertainty: An entrepreneurial view of the future? *Journal of Management & Organization*, 27(2), 312–323. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.65>
- Castelao Naval, M. O., González Pascual, J. L., Jordán Ramos, A., & Ruiz Pomedá, A. (2015). Universidad y emprendimiento: Intención emprendedora en estudiantes de universidades privadas madrileñas. *Revista de Investigación en Educación*, 13(2), 187–205.
- Cea D'Ancona, M. Á. (2001). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social* (Tercera reimpresión). Síntesis.
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
- Chicaíza-Becerra, L. A., Riaño Casallas, M. I., Rojas-Berrio, S. P., & Garzón Santos, C. (2017). *Revisión sistemática de literatura en Administración*. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones para el Desarrollo - CID. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3011931](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3011931)
- Contreras Torres, F., Espinosa Méndez, J. C., Soria Barreto, K., Portalanza Chavarría, A., Jáuregui Machuca, K., & Omaña Guerrero, J. A. (2017). Intención de emprendimiento en

- estudiantes de cinco países latinoamericanos y su relación con liderazgo, propensión al riesgo y locus de control. *International Journal of Psychological Research*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.21500/20112084.2794>
- da Silva, J. A. (2014). *Neuroemprendimiento: ¿Es la toma de riesgo una característica emprendedora?* - Repositorio Institucional de Documentos [Trabajo final de Máster Universitario en Gestión de las Organizaciones, Universidad de Zaragoza]. <https://zaguan.unizar.es/record/30735>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 449–467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003>
- Ferrándiz, J., Conchado, A., & García-Martínez, G. (2021). Caracterización del perfil individual y Empresarial de la actividad emprendedora agraria. En F. J. García Rodríguez, E. Gil Soto, D. Gutiérrez Taño, & C. I. Ruiz de la Rosa (Eds.), *El emprendimiento ante las crisis* (pp. 41–46). Fundación General de la Universidad de La Laguna.
- Figuerola Ferretti Garrigues, I. C., Aracil Jordá, J., & Infante Infante, J. (2022). *Emprendimiento y brecha de género un mapa para el caso español*. Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/67823>
- Gholami, M., & Tahoo, L. A. (2021). Investigating the Influence of Entrepreneurship on Entrepreneur's Life. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 69–95. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.67>
- González Blasco, P. (1986). Medir en las ciencias sociales. En M. García Ferrando, J. Ibáñez, & F. Alvira, *El análisis de la realidad social Métodos y técnicas de investigación* (Primera ed, pp. 209–268). Alianza Editorial.
- González Sierra, J. A. (2015a). *Influencia de emprendedores en la propensión emprendedora de universitarios para la creación de empresas. Caso:*

- Empresa de alimentos saludables* [Protocolo de investigación para el proyecto terminal de carácter profesional para obtener el grado de maestro en Administración, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/2710>
- González Sierra, J. A. (2015b). Influencia de emprendedores en la propensión emprendedora de universitarios para la creación de empresas. Caso: Empresa de alimentos saludables. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U.A.C.J.S.*, 6(2), 21–35.
- Gutiérrez Rodríguez, L. E., Winkler Benítez, K. T., & Campos Sánchez, A. (2021). Comportamientos socio culturales y el género como factores clave para el espíritu emprendedor, un análisis al GEM. *XV Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 15, 19.
- Gutiérrez Rodríguez, T. E., & Toro Salazar, M. (2020). *Factores determinantes para el desarrollo del emprendimiento en la ciudad de Girardot – Cundinamarca* [Trabajo de Grado para optar al título de Administración de empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/11744>
- Hossain, U. (2021). Relationship between Individual Characteristics and Social Entrepreneurial Intention: Evidence from Bangladesh. *Business and Economics Research Journal*, 12(2), 385–397. <https://doi.org/10.20409/berj.2021.328>
- Ibarvo Urista, V., Quijano Vega, G. A., & Loya Olivas, E. M. (2018). Actitud hacia el emprendimiento social en los alumnos del Instituto Tecnológico de Chihuahua, como respuesta a una problemática nacional. En *Desigualdad regional, pobreza y migración*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores. <http://ru.iiec.unam.mx/3889/>

- Johansson, E. (2000). Self-employment and the predicted earnings differential—Evidence from Finland. *Finnish Economic Papers*, 13(1), 45–55.
- Kautonen, T., Kibler, E., & Minniti, M. (2017). Late-career entrepreneurship, income and quality of life. *Journal of Business Venturing*, 32(3), 318–333. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.02.005>
- Kimmitt, J., Muñoz, P., & Newbery, R. (2020). Poverty and the varieties of entrepreneurship in the pursuit of prosperity. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105939. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.003>
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- León Mendoza, J. C. (2017). Influencias de las características sociodemográficas individuales en la creación de negocios en Perú. *Semestre Económico*, 20(43), 37–59. <https://doi.org/10.22395/seec.v20n43a2>
- Londoño-Cardozo, J. (2022). *Ética y responsabilidad social en los programas de pregrado y posgrado en Marketing: Análisis del currículo* [Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración]. Universidad Nacional de Colombia.
- Lozano Frutos, A. (2014). *Características personales y culturales de los emprendedores potenciales y su influencia en el autoempleo* [Tesis para optar al título de Doctor en Psicología Social y Antropología de las Organizaciones, Universidad de Salamanca]. <https://gredos.usal.es/handle/10366/125442>
- Mancilla, C., & Amorós, J. E. (2012). La influencia de factores socio-culturales en el emprendimiento, evidencia en Chile 2007-2010. *Multidisciplinary Business Review*, 5(1), Article 1.

- Marulanda Valencia, F. Á., & Morales Gualdrón, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 12–28. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1556>
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial Self-Efficacy: Refining the Measure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(4), 965–988. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x>
- Morán Astorga, C., & Menezes dos Anjos, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: Su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.292>
- Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51–75. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
- Navarrete Fonseca, A. E. (2019). *Un modelo logit para determinar la propensión emprendedora de los empresarios en la provincia de Tungurahua* [Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Economista, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/29424>
- Oelckers, F. (2015). Emprendimiento en la Tercera Edad: Una Revisión de la Situación Actual. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 143–153. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300015>
- Orozco Castro, L. A., & Chavarro-Bohórquez, D. A. (2008). Universidad Y Emprendimiento. *Hallazgos*, 10, 65–97.
- Ortega-Lapiedra, R. (2020). Why Senior Workers Are Becoming Entrepreneurs: Necessity or Passion? En A. Caputo & M. M. Pellegrini (Eds.), *The Entrepreneurial Behaviour: Unveiling the*

- cognitive and emotional aspect of entrepreneurship* (pp. 271–280). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-507-920201018>
- Peterman, N. E., & Kennedy, J. (2003). Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 129–144. <https://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00035.x>
- Popescu, C. C., Bostan, I., Robu, I.-B., Maxim, A., & Diaconu (Maxim), L. (2016). An Analysis of the Determinants of Entrepreneurial Intentions among Students: A Romanian Case Study. *Sustainability*, 8(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/su8080771>
- Rocha Jácome, W. H., & Giraldo Gómez, G. D. J. (2015). Propensión a asumir riesgos, tomar decisiones y tolerar la incertidumbre en los emprendedores de Valledupar. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 6(2), Article 2.
- Salcedo Serna, M. A. (2021). *La vergüenza identitaria territorial como factor motivacional de proyectos migratorios transnacionales voluntarios en ciudadanos colombianos* [Tesis para optar al título de doctor en psicología, Universidad Autónoma de Madrid]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/696717>
- Salcedo Serna, M. A., Londoño-Cardozo, J., & Gaitán Vera, B. (2021). El papel de las formaciones técnicas previas en el emprendimiento laboral de las nuevas generaciones de egresados de programas de Administración. En J. Londoño-Cardozo, M. A. Salcedo Serna, & D. M. Cifuentes Leiton (Eds.), *Emprendimiento y Universidad: Giros y desafíos de una relación problemática* (Primera ed., pp. 29–70). Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Sánchez Sánchez, P. (2007). *Modelos para la combinación de preferencias en toma de decisiones: Herramientas y aplicaciones* [Tesis para optar al título de doctor en ingeniería informática, Universidad de Granada]. [http://150.214.191.180/Documentos/tesis\\_dpto/105.pdf](http://150.214.191.180/Documentos/tesis_dpto/105.pdf)

- Schlaegel, C., & Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291–332. <https://doi.org/10.1111/etap.12087>
- Serrano Orellana, B., Pacheco Molina, A., & Barriga Arizabala, J. (2017). Determinantes de la propensión a emprender y del éxito en los emprendimientos. *II Congreso internacional Ciencia y Tecnología*, 1, Article 1. <http://investigacion.utmachala.edu.ec/proceedings/index.php/utmach/article/view/149>
- Torres Marín, A. J., González Rodrigo, E., & Bordonado Bermejo, M. J. (2019). El impacto de la crisis económica (2008-2013) sobre el perfil de los nuevos trabajadores autónomos según su nacionalidad: Una aproximación a través de la muestra continua de vidas laborales. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 131, 9–31. <https://doi.org/10.5209/REVE.63559>
- Villarreal-Álvarez, M. A., & Roque-Hernández, R. V. (2022). El apoyo educativo para el emprendimiento y su relación con las intenciones emprendedoras de los estudiantes universitarios. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25), Article 25. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1273>
- Vinogradov, E., & Kolvereid, L. (2007). Cultural background, human capital and self-employment rates among immigrants in Norway. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(4), 359–376. <https://doi.org/10.1080/08985620701223213>
- Webster, N. A., & Kontkanen, Y. (2021). Space and place in immigrant entrepreneurship literature in the Nordic countries: A systematic literature review. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 75(4), 221–236. <https://doi.org/10.1080/00291951.2021.1949746>

Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the Social Role of Entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610–629. <https://doi.org/10.1111/joms.12149>

**PRÁCTICAS SOSTENIBLES PARA LA EXPORTACIÓN:  
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE  
MANIZALES**

LAURA RUIZ PINEDA<sup>28</sup>

ERIKA ALEXANDRA TORRES VARÓN<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: laruizpi@unal.edu.co

<sup>29</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: etorresv@unal.edu.co

## **Resumen**

El propósito de este documento es presentar los resultados de la indagación sobre las prácticas sostenibles que desarrollan algunas organizaciones exportadoras del sector de alimentos en la ciudad de Manizales. El texto está dividido en cuatro partes. En la primera, se documenta el problema de investigación. En la segunda se presentan los principales aspectos metodológicos del proyecto. En la tercera parte se exponen los hallazgos producto del ordenamiento y análisis de la información. Para terminar, se presentan las conclusiones en las que se sostiene que las prácticas de sostenibilidad están siendo involucradas en las organizaciones exportadoras del sector de alimentos de la ciudad de Manizales, pero que dicho involucramiento resulta posible de mejorar de cara a enfrentar la complejidad de los retos de la producción sostenible.

## **Palabras clave**

Sostenibilidad, prácticas, economía, social, medio ambiente.

## **Abstract**

Sustainability is defined by Brundtland (1987) as an environment that satisfies the current needs of the different social agents without compromising the capacity of future generations. Therefore, sustainable practices in organizations are value-generating activities that contribute to the integral development of the stakeholders that make up the business context.

In order to identify and characterize the sustainable practices implemented by exporting companies in the food sector in the city of Manizales, it was proposed to conceptualize the corporate sustainability approach, which includes three fundamental principles (economic, social and environmental) and has a close relationship with the fulfillment of the Sustainable Development Goals (SDGs). Additionally, a contextual analysis of exporting companies in the food sector in Manizales and a bibliometric analysis were carried out to know the scientific production of this topic in the different fields of study.

## **Keywords**

Sustainability, practices, economics, social, environment.

Este estudio nace con la intención de reflexionar sobre cómo las prácticas sostenibles influyen en el desarrollo y el crecimiento competitivo de las empresas, con referente en el sector alimenticio de Manizales, que se ha orientado a exportar sus productos. Se trata entonces de identificar y caracterizar las prácticas de sostenibilidad que han sido útiles para guiar a las empresas del sector de alimentos y que son un soporte para definir su planeación estratégica. Los resultados serán una herramienta para las empresas del sector de la ciudad de Manizales y potencialmente de otros sectores y regiones del país.

Se propuso entonces conceptualizar sobre enfoque de la sostenibilidad corporativa, el cual recoge tres principios fundamentales (económico, social y ambiental) y que tiene una estrecha relación con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Adicionalmente, se realizó un análisis contextual de las empresas exportadoras del sector de alimentos de Manizales y un análisis bibliométrico para conocer la producción científica de este tema en los diferentes campos de estudio.

## **Planteamiento del Problema**

La acción de nuestras organizaciones muestra impactos no deseables sobre lo humano, lo social y lo ambiental. Al interior de las organizaciones, el hombre es visto meramente como un medio y no como un fin en sí mismo, no se favorece el desarrollo de sus capacidades racionales. La pobreza generada en la concentración de la riqueza que se crea desestabiliza las sociedades, y en lo ambiental se ha colocado en peligro la permanencia de la vida humana en el planeta (Carvajal, 2009). En Latinoamérica, se ha hecho más notable cómo numerosos fenómenos causados por las actividades de las organizaciones han afectado las condiciones en los tres ámbitos, comprometiendo el entorno en el que interactúan nuestras sociedades y en consecuencia incidiendo en el desarrollo de las capacidades humanas de los sujetos y el mejor estar de la especie.

La sostenibilidad es definida por Brundtland (1987. p. 15) como aquel medio que satisface las necesidades actuales de los diferentes agentes sociales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras. Por lo que las prácticas sostenibles en las organizaciones son actividades generadoras de valor que contribuyen al desarrollo integral de los grupos de interés que componen el contexto empresarial.

La sostenibilidad es un concepto que desde hace varios años se ha posicionado como enfoque de negocio para las organizaciones de los diferentes sectores de la economía y el sector de alimentos no es la excepción. Las prácticas sostenibles contribuyen a generar valor a largo plazo, ya que permiten a las organizaciones estandarizar procesos, establecer una cultura de compromiso, transparencia y calidad, además; de ejecutar las acciones que ayuden a reducir el impacto ambiental negativo derivado de los procesos productivos.

La preocupación por la sostenibilidad no es simplemente un aspecto que deben abordar las empresas de un sector en particular, es un asunto que ha tomado trascendencia a nivel mundial, involucra a toda la sociedad y a todos los sectores productivos en temas políticos, sociales, ambientales y económicos. Como se dijo, su foco central es asegurarle a las generaciones actuales y futuras que sean satisfechas sus necesidades y a su vez disminuir los niveles de inequidad y desigualdad, tal y como se propone en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Se pretende lograr la preservación de unas condiciones socio ambientales beneficiosas para los territorios por medio de prácticas de sostenibilidad que soporten los procesos productivos, como lo menciona Duarte (2019), ellas “han de ser consideradas para impulsar proyectos, programas y políticas que buscan hacer de Colombia un país donde su desarrollo económico, social y ambiental sea más sostenible”.

A través del análisis y estudio de diversas investigaciones realizadas con respecto a prácticas de sostenibilidad propuestas, se encuentran vacíos de conocimiento en el estudio del sector de industrias alimenticias, por lo tanto, aquí se identifican y caracterizan las prácticas

de sostenibilidad que han sido útiles para guiar a las empresas exportadoras del sector de alimentos de la ciudad de Manizales y que puedan servir como una herramienta de gestión para la orientación exportadora.

### **Aspectos Metodológicos del Trabajo**

La presente investigación es de alcance descriptivo, puesto que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri et al., 2014, p. 92). Es de carácter cualitativo, pues es una metodología que consolida a la formación de conocimiento en las ciencias sociales.

### ***Procedimiento de la Investigación***

**Etapa de Fundamentación Teórica.** Como desarrollo inicial del proceso investigativo, se llevó a cabo el tratamiento de la información secundaria para conocer el estado actual de la temática, comenzando con la lectura y valoración de la bibliografía disponible en registros y bases de datos académicas.

A partir de la revisión de la literatura llevada a cabo se conceptualizan los temas de la investigación, que son sostenibilidad corporativa y prácticas de sostenibilidad. En este punto se ofrecen definiciones de varios autores y se habla sobre la importancia que han tomado en las empresas los elementos antes mencionados. Seguidamente, se plasmó una aproximación al reciente escenario de la ciudad de Manizales, donde se proporcionó una breve reseña de la ciudad, y se dieron algunos datos sobre sus habitantes, el empleo en Manizales, seguridad ciudadana, gestión y finanzas públicas y entorno económico; además, se elaboró un acercamiento y caracterización de las

empresas exportadoras del sector de alimentos de la ciudad de Manizales – Caldas.

Adicionalmente, se elaboró un análisis bibliométrico en el que se hace una búsqueda por las bases de datos Web of Science (WOS) y Scopus con el fin de conocer la producción científica de artículos, así como medir el impacto que tiene el tema de prácticas sostenibles en la actividad científica; a partir de este análisis se hizo una selección de los 40 artículos más relevantes, esta selección se hizo con base en el año del artículo y número de citas. Igualmente, se muestra gráficamente en qué áreas de investigación tiene participación el tema de prácticas de sostenibilidad corporativa.

**Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos.** En este punto se seleccionaron las variables que hacen parte de la investigación, camino a operacionalizarlas en los instrumentos de recolección de datos. Para tal recolección se procedió a la elaboración de cuestionarios para aplicar. Se determinaron los tipos de preguntas y el procedimiento para recopilar la información. Luego, se determinó el contenido y secuencia de las preguntas teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. Se estableció la forma de respuesta de las preguntas y por último se realizó una prueba que permitió mejorar el instrumento. En él se incorporaron categorías relacionadas con los tres pilares de la sostenibilidad corporativa: pilar social, pilar económico y pilar ambiental.

La información utilizada para el desarrollo de esta investigación se obtuvo a partir de encuestas, debido a que “la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (Anguita, 2003). Adicionalmente, se hizo uso de análisis documental para recopilar información conveniente a las necesidades de este estudio, es decir, poder conocer las prácticas de sostenibilidad que las empresas efectúan, para lo que también se tuvo en cuenta el análisis de contenido

y los cuestionarios aplicados a los empleados de las empresas estudiadas.

La encuesta aplicada fue de tipo descriptiva, ya que se pretendía obtener particularidades y caracterizar de la población objetivo. La aplicación se desarrolló de manera virtual mediante la herramienta formularios Google con preguntas de tipo cerrada y abierta donde los participantes pudieron dar respuestas cortas, claras y concisas que permitió reflejar cada uno de los tópicos tratados.

**Recolección de Información.** Se recolectó la información de las empresas del sector de alimentos de Manizales que exportan sus productos: Celema, Comestibles Mapy, Fruggy, Del Alba, Casa Luker, Normandy y Super de alimentos. A todas se les extendió invitación para participar de la investigación y solo tres (3) respondieron en los tiempos requeridos.

**Sistematización y Análisis de la Información.** Se ordenó la información por medio de la herramienta formularios Google, se procedió a sistematizarla de manera general e individual en cada una de las preguntas, con el fin de conocer aquellas variables que representan una oportunidad o riesgo para las organizaciones, de esta manera, se procedió a formalizar los hallazgos y luego las conclusiones.

**Elaboración del Informe Final y Socialización de Resultados.** Obtenido los resultados de la etapa anterior, se procedió a construir el informe final en donde se plasma todo lo realizado en el ejercicio investigativo; para puntualizar la información se presentaron las conclusiones y recomendaciones del estudio. Por último, se socializó con los actores interesados en este conocimiento.

## Hallazgos

### *Frente a los ODS*

Al hablar de sostenibilidad se deben tener en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Ellos se han formalizado con el fin de hacer un llamado universal a la acción, con el objeto de proteger nuestro planeta y mejorar la calidad de vida de las personas que viven en él. Tienen como meta “poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2015). Algunos de estos objetivos son: energía asequible y no contaminante, producción y consumo responsables, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura; todo esto se hace con el propósito de llevar a cabo nuevas acciones donde se refuercen capacidades para salvaguardar y conservar el medio ambiente, al igual que garantizar el bienestar social. En este contexto, resulta clave que las empresas conozcan y se apropien de estos para contribuir desde sus diferentes actividades a la sociedad y al medio ambiente, pues la sostenibilidad no solo hace referencia al producto como tal, sino a todos aquellos procedimientos y procesos involucrados en la producción del bien o servicio ofrecido.

Las tres organizaciones admitieron que tomaban en consideración los ODS en el diseño de sus procesos internos y en el establecimiento de objetivos a largo y corto plazo relacionados con los ODS. Esto indica que existe un conocimiento de tales objetivos y un compromiso institucional con contribuir a avanzar en el nivel de logro frente a ellos.

Se indagó sobre los principales ODS que tienen en cuenta las empresas en sus procesos internos. Las tres organizaciones participantes informan que la salud y el bienestar e igualdad de género son los ODS que más tienen en cuenta, mientras que la reducción de la desigualdad aún no es una prioridad en sus operaciones, ya que solo una de ellas manifestó que lo considera en sus procesos internos.

## *Frente al desarrollo social y tecnológico ambiental*

El reto que tienen las organizaciones en la actualidad no es solo generar ingresos y establecerse en el mercado como una marca reconocida, también lo es contribuir al desarrollo social del entorno donde se establecen, pero ¿qué pueden hacer las empresas para contribuir? Ellas pueden ejecutar acciones como el desarrollo integral de los colaboradores, generación de empleo y condiciones de trabajo dignas en comunidades de bajos recursos económicos. Es decir, las organizaciones deben promover negocios inclusivos que incorporen en las actividades de la cadena de valor comunidades vulnerables económicamente. Igualmente, en los negocios inclusivos se necesitan de aliados estratégicos de los sectores públicos y privados que impacten positivamente con sus conocimientos, experiencias, productos y servicios a sectores de la población que cuentan con carencias económicas.

Es importante que las organizaciones implementen internamente planes estratégicos y desarrollen propuestas de valor que permitan contribuir a la disminución de la desigualdad y discriminación entre sus colaboradores, de esta manera, se evita que se propaguen discursos de odio, incluso manifestaciones que pueden ir desde el simple rechazo hasta pasar por diversos tipos de agresiones, que a su vez influyen en una *cultura organizacional* y que no reflejan los valores y propósitos institucionales en la sociedad, debido a que “las organizaciones empresariales, como cualquier otro grupo social, constituyen un espejo perfecto donde los mejores valores, pero también los peores prejuicios, se reflejan sin amagues” (Aguilar, 2013, 1).

Para que las organizaciones puedan equilibrar sus factores económicos, sociales y ambientales, es fundamental que la sostenibilidad corporativa sea parte integral de la cultura organizacional. Las empresas con una cultura sostenible reconocen la importancia de propiciar en los colaboradores el compromiso con la calidad, generar un ambiente dinámico que apoye la flexibilidad y

coordinación de los esfuerzos que contribuya al mejorar la vida de su contexto social inmediato, generar capacidad de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado nacional como del escenario mundial. Pero el punto de partida para formar una cultura sostenible comienza desde el liderazgo, ya que por medio de sus decisiones promueven en los colaboradores una consciencia responsable que esté alineada con las estrategias, proyectos, valores y políticas sostenibles.

Algunas acciones que pueden implementar las organizaciones para realizar gestiones socioeconómicas son: mejorar las condiciones laborales y económicas, garantizar la protección de los derechos fundamentales de sus trabajadores, los cuales están consagrados en la Constitución colombiana de 1991; optimizar las condiciones sociales en las que operan sus plantas productivas y establecer un código de conducta entre todos los miembros de la organización para mantener condiciones laborales justas y un ambiente laboral seguro.

La exploración mostró que dos de las tres organizaciones estudiadas desarrollan subprocesos que impulsan la ejecución de proyectos de interés social y desarrollo tecnológico ambiental. Al interior de estos procesos se encuentran la producción de abono orgánico y la implementación de procesos para el desecho de diferentes químicos en procura de la conservación ambiental.

Respecto a las acciones socioeconómicas, tales como inversiones sociales, programas de responsabilidad social empresarial (RSE), fundaciones sociales y/o medioambientales, solo dos de las tres organizaciones reconocieron realizar este tipo de gestiones.

### ***Sistemas de Producción Limpia***

El estudio preguntó si las empresas cuentan con un sistema de producción que obedezca al imperativo de salvaguardar el medio ambiente y mantener la biodiversidad íntegra, además de si hace uso de nuevas tecnologías que les permita generar desarrollo económico evitando el deterioro ambiental. Aquí, las tres organizaciones

reconocieron que en sus procesos productivos han implementado mecanismos como:

- Uso de paneles solares;
- Plantas de tratamiento;
- Proceso de manejo de residuos,
- Adquisición de tecnología proveniente de países como Alemania y Holanda para una manufactura más eficiente, efectiva y sostenible con el medio ambiente.

Considerando el impacto negativo que generan las fuentes de energía no renovables, la energía renovable emerge como fuente de energía alternativa para un consumo energético responsable. Las fuentes de energía renovables son limpias e inagotables, y no producen gases de efecto invernadero ni emisiones contaminantes. El futuro de la sociedad y del planeta depende en gran parte de la forma en la que produzcamos energía asequible y fiable.

Desafortunadamente, solo una de las tres organizaciones reconoce el uso de energías renovables y la creación de sus propias metas de protección climática, aprovechando la energía solar con ayuda de un sistema de paneles solares adaptados a sus requerimientos.

Otra manera de resguardar no solo el medio ambiente, sino también los aspectos sociales y económicos, está en adecuar la distribución de sus mercancías de manera más innovadora e inteligente, usando prácticas de logística verde, que respeten el equilibrio del entorno, los recursos naturales y el crecimiento económico. Dos de las tres organizaciones han implantado medidas de este tipo.

### ***Frente a la Innovación para la Sostenibilidad***

Actualmente, las empresas tienden a crear innovaciones que buscan generar competitividad a partir de mejores resultados y la optimización de recursos, sin embargo, existen algunas organizaciones que aún no fomentan ni gestionan el proceso de innovación en ellas. Frente a esto, sola una de las tres organizaciones reconoció que desarrolla

innovaciones con el fin integrar los intereses sociales con los económicos y ambientales. Ejemplo de esto lo representan la realización de planes para la generación de estudios para sus operarios y la implantación de programas de ayuda para la adquisición de la primera casa de los empleados.

### ***Frente a Reducir, Reutilizar y Reciclar***

La estrategia de las tres R que se ha propuesto con el fin de preservar el medioambiente se refiere a la gestión responsable de residuos, específicamente a *reducir, reutilizar y reciclar* distintos tipos de materias; lo cual es positivo, puesto que ayuda a disminuir la contaminación, disminuye el consumo de los recursos naturales tales como agua y madera, y adicionalmente se ahorra energía. Las tres organizaciones vinculadas al estudio reconocen haber involucrado en la cotidianidad de sus actividades la estrategia de las tres R.

### ***Frente a la sostenibilidad corporativa***

En esta categoría se consultó sobre el nivel de incorporación de los principios de sostenibilidad a la hora de la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Implantar la sostenibilidad corporativa representa para las empresas un reto debido a la diversidad y complejidad de las variables que involucra. Para caracterizar la incidencia de cada variable en las organizaciones, se anexa la tabla de caracterización de variables:

**Tabla 3**

*Variables de sostenibilidad corporativa en las empresas estudiadas*

Variables	Empresas		
	Frugy S. A 1	Super de Alimentos S.A.S 2	Industrias Normandy S. A 3
<b>Alineación de los ODS con la planeación estratégica y los procesos</b>	SI (3 de 11 ODS)	SI (11 de 11 ODS)	SI (9 de 11 ODS)
<b>Desarrollo social: la empresa cumple con programas de responsabilidad social</b>	SI (Prioridad a madres cabeza de familia en la vinculación y contratación)	SI (Generación de estudios para operarios, financiación casa nueva empleados)	SI (Programas de responsabilidad social en fundaciones)
<b>Cultura Organizacional sostenible</b>	SI (promueve ambiente laboral sano, formación y enfoque sostenible)	SI (Ambiente laboral favorable, capacitación en temas sostenibles)	SI (Formación en toma de decisiones efectivas y enfoque sostenible, buen ambiente laboral)
<b>Impacto al medio ambiente: actividades como las 3Rs, logística verde entre otras</b>	SI (Compostaje y lombricultivo)	SI (Uso de energías renovables)	SI (Compostaje de residuos, Logística verde)
<b>Certificación de calidad: que garantice los procesos de calidad</b>	SI (ISO 90001, OHSAS 18000)	SI (ISO 90001, ISO 140001 OHSAS 18000, OEA, IFS, BASC)	SI (ISO 90001, BPM)
<b>Nivel de Innovación y tecnología en los procesos de la cadena de suministros</b>	NO (No desarrolla innovaciones tecnológicas)	SI (Importación de maquinaria especializada)	SI (Paneles Solares para el funcionamiento de la planta)

*Nota.* Elaboración propia, 2022.

De acuerdo con la tabla es evidente que las tres empresas relacionadas tienen en común las siguientes prácticas sostenibles relacionadas con los tres principios fundamentales:

- **PRINCIPIO SOCIAL:** tienen en la organización un comportamiento ético que mejore la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, las comunidades y la sociedad en general. Concientizar a sus colaboradores sobre cualquier cosa que se va a arrojar a la basura y verificar antes si se puede reutilizar, reciclar, reparar o si puede ser útil para otra razón.
- **PRINCIPIO ECONÓMICO:** lleva a cabo negocios productivos que respondan al interés de los diferentes grupos de interés y sirvan a la vez para apoyar el desarrollo del país. Alinear el diseño de sus procesos internos con los ODS y establecer objetivos de largo y metas de corto plazo relacionados con estos.
- **PRINCIPIO MEDIOAMBIENTAL:** Buscan maximizar la productividad de los recursos, minimizando residuos, emisiones y generando valor agregado. Implementar estrategias para la reducción o compensación de emisiones de gases de efecto invernadero. Aprovechamiento de energías renovables, a través de la tecnología e innovación en procesos logísticos y productivos.

## **Conclusiones**

La sostenibilidad corporativa resulta ser relevante en el mundo empresarial de hoy, esto debido a la transformación continua que vive la sociedad, la economía y el medio ambiente. Para el desarrollo de estos temas, las organizaciones juegan un papel fundamental, ya que son ellas las que deben generar con sus actividades, procesos y proyectos un equilibrio entre los tres principios de la sostenibilidad,

integrando al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Implementar una propuesta de valor basada en el enfoque de sostenibilidad corporativa puede ser para cualquier tipo de organización un reto que debe asumirse desde todas las áreas y grupos de interés que la conforman.

El objetivo de esta investigación era de identificar y caracterizar las prácticas corporativas orientadas a la sostenibilidad en las empresas exportadoras del sector de alimentos de Manizales que se pudiera ofrecer como referencia y herramienta de gestión para organizaciones de otros sectores, ya sea que tengan en sus horizontes exportar o no.

Las prácticas sostenibles deben estar involucradas en todos los procesos de la cadena de valor del producto, con el fin de poder ingresar al mercado exterior siendo más competitivos. La formación de una cultura organizacional frente a la sostenibilidad, el uso de nuevas tecnologías para disminuir la contaminación de residuos, así como para el aprovechamiento de energía renovables, el alinear la misión, visión y estrategias con los ODS, contar con sistemas de producción y logísticos que salvaguarden el medio ambiente, obtener certificaciones como ISO 90001, ISO 140001, BPM, FAIRTRADE, entre otras, mejoran la confiabilidad de las organizaciones frente a los consumidores locales y compradores en el exterior. Estas son algunas de las prácticas sostenibles que pueden aplicar las industrias alimentarias para contribuir al progreso económico, social y medio ambiental. Sin perder de vista que las prácticas sostenibles influyen en el desarrollo y en el crecimiento competitivo de las empresas.

Las prácticas que se pudieron distinguir en las empresas investigadas son un buen comienzo, sin embargo, es importante incrementar la adopción de iniciativas que promuevan el desarrollo sostenible, que tengan como objetivo hacer un llamado a la acción, crear conciencia, ser ejemplo e inspirar a las demás organizaciones sobre estos temas de carácter social, económico y ambiental. Adicionalmente, se obtienen beneficios como tener ventajas competitivas en el mercado y un significativo impacto en su sector.

## Referencias

- Aguilar, R. O. (2013, 13 junio). *Xenofobia en la empresa*. Diario Responsable. <https://diarioresponsable.com/opinion/16559-xenofobia-en-la-empresa>
- Analitik, V. (2021, 2 marzo). *Del Alba creció 41% en 2020 y sus exportaciones subieron 65%*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2021/03/02/del-alba-crecio-41-en-2020-y-sus-exportaciones-subieron-65/>
- Anguita, C. J. (2003, 15 mayo). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I) | Atención Primaria. ELSEVIER. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. UNITED NATIONS. <https://www.are.admin.ch/dam/are/en/dokumente/nachhaltige-entwicklung/dokumente/bericht/our-common-futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/our-common-futurebrundtlandreport1987.pdf>
- Brundtland, H. (1987). Informe Brundtland. Oxford University Press.
- Carvajal (2009) “La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial”, Universidad del Valle - Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Bogotá, Colombia.
- CasaLuker. (s. f.). CasaLuker - Más de un siglo de aroma y sabor. <https://www.casaluker.com/casaluker-internacional>
- Celema. (s.f.). Acerca de [Perfil de LinkedIn]. LinkedIn. <https://co.linkedin.com/company/celema-s-a>
- Comestibles Mapy. (s. f.). Nosotros. Mapy.com.co. <https://www.mapy.com.co/comestibles-mapy>
- Del Alba. (s. f.). Snacks saludables Del Alba | Almendras, pistachos, marañones. <https://delalba.com.co/pages/nosotros>

- Duarte, J. S. (2019). Prácticas de sostenibilidad y su relación con la productividad en las medianas empresas de actividad industrial de Santiago de Cali-Colombia. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11618/T08908.pdf?sequence=5>
- Frugy S.A. (s. f.). Mercado Internacional de Frugy. Frugy.com.co. <https://frugy.com/mercado%20internacional.html>
- Frugy. (2021, 11 abril). ¿Quiénes somos? Frugy S.A. <https://frugy.co/quienes-somos/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.

## PONENCIA: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

SIMÓN CARDONA MARÍN<sup>30</sup>

TATIANA FRANCO RUIZ<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: sicardonam@unal.edu.co

<sup>31</sup> Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Correo: tfrancor@unal.edu.co

### **Resumen**

En el siguiente texto se describen los principales eventos y aspectos de la historia de la teoría de recursos y capacidades, lo que permitirá tener una visión más profunda del tema. Se citan autores que le han hecho aportes importantes y que le han otorgado relevancia en el contexto de las organizaciones. En el texto, se expondrán los principales conceptos y relaciones que integran la teoría, y recomendaciones sobre qué se debe hacer para ponerla en práctica en alguna organización. Finalmente, se presenta la conclusión a modo de reflexión de la importancia de esta teoría para la administración de empresas hoy en día.

### **Palabras clave**

Teoría de recursos y capacidades, origen y evolución, gestión de intangibles.

### **Abstract**

The following text describes the main events and aspects of the history of the resource-based view (RBV) theory, which will provide a deeper understanding of the topic. Authors who have made significant contributions and have given it relevance in the context of organizations are cited. In the text, the main concepts and relationships that comprise the theory will be outlined, along with recommendations on how to implement it in an organization. Finally, the conclusion is presented as a reflection on the importance of this theory for business management today.

### **Keywords**

Theory of resources and capabilities, origin and evolution, management of intangibles.

## Origen e Historia

La Teoría de Recursos y Capacidades fue iniciada a mediados de la década de 1980 por Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) y Barney (1986) y desarrollada por ellos y otros autores (Barney, 1991; F, 1991; Ami y Shoemaker, 1993; Black y Boal, 1994; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

“La teoría de los recursos fue bautizada con este nombre por Wernerfelt (1984) y se ha ido nutriendo con las aportaciones de Teece (1982), Lippman y Rumelt (1982), Rumelt (1984, 1987), Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), y Teece, Pisano y Shuen (1990). Revisiones posteriores son las de Grant (1991), Conner (1991), Mahoney y Pandian (1992) y Peteraf (1993), así como estudios que complementan parcelas de la Dirección Estratégica como la globalización de mercados (Collis, 1991) (Tallman, 1991).” (Pérez, 1994, pg. 1).

Así mismo, se halla un amplio acuerdo en que las raíces de esta teoría se ubican en las obras de autores clásicos del pensamiento económico, como Ricardo, Chamberlin, Schumpeter y Penrose, así como en el pensamiento estratégico de Andrews.

En la década de 1980, el modelo de gestión estratégica se focalizó en las teorías de la organización industrial. Sin embargo, rápidamente orientó su análisis hacia el lado interno de la empresa, sobre la adquisición y dominio de capacidades tecnológicas y organizacionales en la estrategia de mejora de la eficiencia operativa y la ventaja competitiva de la empresa. (Grant, 1991, pg, 114) afirma que “este resurgimiento por el interés en los recursos de la empresa para la formulación de su estrategia es consecuencia de la insatisfacción ocasionada por el marco de equilibrio estático proporcionado por la organización industrial”

Mueller (1986), por su parte, comenta cómo varios estudios de caso hechos en el marco de la gestión estratégica denotaron la existencia de beneficios extraordinarios de largo plazo en ciertas empresas. Esto motivó a los académicos en el campo de la gestión a ir más allá de sus

límites teóricos y buscar en otras tradiciones una explicación. En esta búsqueda se utilizó la teoría económica, y como ya se dijo, de manera concreta la teoría de la organización industrial con sus explicaciones sobre la presencia de ganancias en el largo plazo; especialmente las teorías tradicionales de barreras de entrada, ventajas de escala y costos hundidos, entre otras.

La teoría de los recursos y las capacidades tiene sus raíces en el enfoque de Penrose (1959), quien consideraba a la empresa como un conjunto de recursos y un depósito de conocimiento. En la medida en que una empresa tenga los recursos, tendrá habilidades individuales y mediante estos puede proporcionar diferentes servicios (Penrose, 1959; citado por Fong *et al.*, 2016, pg. 418).

Sin embargo, “El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa habitualmente en el año 1984, con la publicación del artículo «The resource-based view of the firm» del profesor Birger Wernerfelt” (Fernández y Suárez, 1996, pg. 73). Esta obra de Wernerfelt fue la que más tarde dio nombre a esta escuela de pensamiento.

En ese orden de ideas, Fernandez y Suarez (1996) citan a (Mueller, 1986; Wernerfelt y Montgomery, 1988, Hansen y Wernerfelt, 1989; Rumelt, 1991; Rotem, 1994), autores que concluyen que el enfoque de la teoría de los recursos y la capacidad radica en explicar por qué las empresas que operan en el mismo entorno competitivo y sufren los mismos factores de éxito identificados en el mismo sector económico, obtienen diferentes niveles de beneficio. (Fernández y Suárez, 1996, pg. 10)

En la década de 1990, los trabajos de Barney (1991) jugaron un papel importante en la difusión de la teoría de los recursos, ya que ampliaron y reafirmaron su visión, constituyendo así los atributos de la teoría de los recursos considerando los recursos no físicos como creadores de condiciones competitivas sustentables, lo cual genera una ventaja.

Se podrían resaltar diferentes autores y estudios que aportaron metodologías innovadoras a lo largo de esta década para identificar y medir un determinado tipo de recurso o capacidad como lo fueron:

(Henderson y Cockburn, 1994; Farjoun, 1994; Helfat, 1994; Klavans, 1994; Klein y Hiscoks, 1994; Pisano, 1994; Verdin y Williamson, 1994; McGrath, McMillan y Venkataraman, 1995; Robins y Wiersema, 1995), Miller y Shamsie (1996) y Maijoor y Van Witteloostuijn (1996), en estos dos últimos trabajos se utilizaron modelos longitudinales que comprueban las proposiciones del enfoque de recursos a nivel de un sector o de un grupo de empresas.

La teoría de recursos y capacidades se convirtió en la precursora de la gestión del conocimiento en la década de 1990, un concepto más relacionado con la práctica empresarial, partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los factores que influyen desde el exterior en las empresas de un mismo campo. El análisis estratégico ha intentado estudiar por qué en un mismo campo se hace una diferencia en el desempeño de las organizaciones. “El estudio avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen, o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas” (Loggiodice, 2010, pg. 55).

En 1991, con base en la teoría de los recursos y capacidades, se realizó un foro de investigación especial en el *Journal of Management*. En esta ocasión, los artículos pueden afirmar que los recursos y las competencias son cruciales para comprender el origen de la ventaja competitiva que mantienen las empresas. Según Barney (2011), posteriormente, estudiado y desarrollado el tema, se concibió a los recursos y capacidades como bienes tangibles e intangibles, los cuales incluyen elementos claves y útiles para definir e implementar estrategias competitivas. Por lo tanto, esta teoría es reconocida como una de las más importantes y poderosas para describir, explicar y predecir las relaciones organizacionales.

Según Knudsen (1995), como se citó en Concepción (2004), hay dos cambios principales que han favorecido esta colaboración: 1) el abandono de la idea de empresa como caja negra, pasando a ser

considerada como un elemento más, dentro de una teoría más amplia de precios y mercados, que puede contribuir significativamente a explicar diferentes aspectos; y 2) el asumir que existen diferencias entre empresas, alejándose así, de la concepción clásica para la cual todas las empresas son iguales en términos de los recursos controlados y los productos ofrecidos.

### **Marco Teórico**

Torres *et al.* (2018) mencionan como el asunto de generar ventajas competitivas en las empresas es una temática popular en la academia, pues está relacionado con la productividad de las industrias, y por ende de los países. “Estas ventajas competitivas, [...] pueden alcanzarse bien por factores internos e inherentes a las empresas, o por factores externos a ellas, sobre los cuales no tienen mediación.” (Torres *et al.*, 2018, pg. 5). Así es como en la administración estratégica surge una corriente que intenta explicar estas ventajas desde los **factores internos**.

En cuanto a estos estudios empresariales, Fong *et al.* (2016) denotan:

Aún existe una considerable discusión respecto a cuestiones básicas, como su naturaleza y alcance. Esta situación puede ser atribuida a su origen, ya que en su formulación actual se han integrado diversos enfoques, originalmente independientes, como las perspectivas basadas en los recursos (Wernerfelt, 1984), en las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1997), y en el conocimiento (Grant, 1996)”. (Fong *et al.*, 2016, pg. 7).

Todas ellas, sin embargo, integran la visión estratégica y microeconómica del análisis de rentas generadas por recursos como el soporte de las ventajas competitivas; en este sentido, Fong rescata la forma en que Penrose (1959) define la **empresa** como: “una integración de recursos productivos que le permiten crecer en respuesta a su eficiente manejo, y que dicho manejo constituye una fuente de heterogeneidad, rentas económicas y ventaja competitiva.” (Penrose, 1959; citado por Fong *et al.*, 2016, pg. 7). Esta heterogeneidad de los

recursos y la capacidad de las empresas para usarlos eficientemente es el origen de las **ventajas competitivas** y la posibilidad de generar recursos por encima de la competencia en el largo plazo. Esta definición dada por Barney en 1991 impactó el desarrollo de la gestión estratégica como disciplina, e impulsó la creación de otra diversidad de proposiciones al respecto y confirmaciones empíricas los años subsiguientes (Fong *et al.*, 2016).

Respecto a la relevancia de lo interno, Pulido (2010) resalta cómo el estudio macroeconómico y sectorial —si bien importante— no permite explicar la diferencia de desempeño entre empresas. En cambio, el estudio de factores endógenos y la competencia es

un actor fundamental por analizar porque se hace necesario determinar lo que tiene a fin de establecer las propias fortalezas y capacidades relativas frente a la misma y plantear una estrategia que le permita superarla. De esta manera se estará en capacidad de decidir cuáles de los recursos son estratégicos o no, con base en un análisis comparativo donde es fundamental la creación de valor. (Pulido, 2010, pg. 4)

Ynzunza & Izar (2011) anotan cómo la teoría sugiere que las diferencias entre el desempeño de las empresas son producto de diferencias en sus recursos y cómo los usan con sus capacidades. La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC)

enfatisa la importancia de los recursos internos y las capacidades de la firma en el contexto del ambiente competitivo y el desarrollo de recursos y capacidades organizacionales (Wernerfelt, 1984) que ayudan a la organización a manejar su ambiente y a incrementar su desempeño (Day, 1994). (citado por Ynzunza & Izar, 2011, pg. 8)

Igualmente resaltan cómo las fuerzas de mercado tienen un importante rol en la generación de estos recursos y capacidades, por lo que es tarea de la empresa identificar las capacidades que proveen una fuerte ventaja competitiva, con las cuales podrá adaptarse a los cambios ambientales y generar estrategias valiosas.

Fong (1998) reconoce el equilibrio de los mercados de competencia perfecta como solo un referente teórico, y que en cambio en la realidad se dan mercados oligopólicos donde

El éxito empresarial está asociado a la obtención de beneficios extraordinarios, cuya existencia es posible por las imperfecciones del mercado. Desde la gestión estratégica, lo importante es utilizar o crear dichas imperfecciones en favor de la empresa, para que esta obtenga ingresos extraordinarios, tan altos como sea posible. (Fong, 1998, pg. 3)

Rescata que, en este sentido, la ventaja competitiva no se puede asignar a un recurso único en específico, sino a la posesión de recursos complementarios y su utilización superior. En la TRC, la estrategia consiste en la búsqueda de rentas extraordinarias y su sostenimiento en el tiempo; los recursos consisten la unidad básica de este análisis, siendo estos y los productos “dos caras de la misma moneda” (Wernerfelt, 1984; citado por Fong, 1998, pg. 4). Cuando se analiza el monto de actividades de una empresa, se puede inferir los recursos mínimos necesarios; y cuando, inversamente, se conoce el perfil de recursos de la empresa, se puede determinar su mercado de productos óptimo.

En cuanto a la creación de valor, Díaz (2009) rescata el comentario de Porter respecto a la ventaja competitiva como herramienta para este fin: “Si se crea valor para el cliente, significa que satisface la necesidad mejor que otro y por tanto sería elegido en el mercado frente a los restantes que puedan existir” (Porter citado por Díaz, 2009, pg. 5).

En tanto los negocios se vuelven más globalizados, las empresas deben desarrollar una nueva orientación hacia sus recursos. Freitas da Costa *et al.* (2016) cita a Penrose (1995), quien sugiere que a una compañía se le puede considerar una colección de recursos a disposición de la administración. Estos se pueden acomodar según las decisiones administrativas, y comentan que la función económica de la empresa es comprar y organizar recursos tanto físicos como humanos de forma rentable que provea de productos al mercado.

En este punto conviene destacar las contribuciones de algunos autores. E. Penrose y D. Teece. El trabajo de Penrose (1959) puede explicar el crecimiento empresarial en términos de dinamismo: los recursos excedentes que se generan internamente y posiblemente valiosos en actividades productivas distintas a las presentes sirven como motor para el crecimiento. Esta idea es continuada por el trabajo de Teece sobre diversificación corporativa (Teece 1980 1982) y empresa multinacional (Teece 1986). Desde el punto de vista de los costos de transacción (Williamson 1975, 1985) se agrega una segunda condición para el crecimiento: debe haber fallas que dificultan el manejo del exceso de recursos en el mercado. Desde un enfoque explícito basado en los recursos, Chandler (1992) defiende la idoneidad de las capacidades organizativas para explicar el nacimiento y crecimiento de las grandes empresas en los países desarrollados. Por lo tanto, la preferencia de recursos y capacidades determinará el posible espacio de expansión de la empresa.

Fong (1998) igualmente afirma que según la TRC la **heterogeneidad** proviene de la historia particular de cada empresa, su suerte y las acciones que haya tomado para obtener cierto recurso, y es esta heterogeneidad la que permite que cada una desarrolle capacidades y por consiguiente ventajas competitivas diferentes entre ellas. Esta es una concepción completamente contraria a la tradicional económica, donde a cada empresa se le es asignada óptimamente recursos, y de la estructural que propone que cada empresa debe seguir estrategias genéricas según la industria a la que pertenece (Fong, 1998).

El RBV (Resource Based View) examina, principalmente, el vínculo entre los recursos y las capacidades desigualmente distribuidos y la ventaja competitiva, por ello, se considera una perspectiva que va desde dentro hacia fuera en el análisis de la estrategia (Connor, 2002; Colbert, 2004). Es fundamental señalar en este punto, un aspecto trascendental en el RBV, la mera posesión de recursos de naturaleza superior no asegura la ventaja competitiva, sino las capacidades distintivas que posee la organización para hacer el mejor uso de estos (Penrose, 1959; Mahoney y Pandian, 1992). (Vargas, 2008, pg. 5)

Rugman y Verbeke (2002; citados por Vargas, 2008) comentan cómo la evidencia empírica apoya esta idea de que la existencia de recursos desigualmente disponibles combinados en capacidades organizacionales, es la precondition para obtener mayores ganancias que la competencia.

Los autores Chatterjee y Wernerfelt realizaron una aportación de gran importancia que complementa esto planteado:

Las empresas que poseen un mayor exceso de recursos físicos e intangibles se dirigirán con mayor probabilidad a negocios próximos o similares a los originales (diversificación relacionada) y las que poseen recursos financieros sobrantes se diversificarán hacia negocios más alejados y menos relacionados. (Chatterjee y Wernerfelt, 1991, pg. 35)

Al construir sus estrategias competitivas, las compañías deben tener en consideración las implicaciones de sus recursos y capacidades, en cuanto a cómo competirán para el público y cómo alcanzar las metas. La idea general de los **recursos** es que cuando estos son usados en conjunto de una forma eficiente, serán los líderes del desarrollo de las capacidades organizacionales. Por su parte, las capacidades son vistas como activos escondidos, información esencial que la empresa debe traducir en una habilidad especial que la distinguirá de sus competidores. Por tanto, se dice que es crítico que estos recursos y capacidades no sean reproducibles, transferibles ni accesibles (Nalcaci; Yagci, 2014); es decir, que no deben ser fáciles de imitar y utilizar por otra compañía del mismo sector.

Igualmente, Barney (1991) en su libro "Los Recursos" hizo una clasificación de ellos que fue un gran aporte gracias a que dio claridad terminológica. Distingue los físicos, como la tecnología, los equipos y planta, los materiales e incluso la locación geográfica; el capital humano es otra clase de recurso, evidenciado en la experiencia e inteligencia, relaciones interpersonales y la visión tanto de gerencia como empleados; finalmente aparta los recursos organizacionales: estructura de los sistemas de información, planeación, sistemas de control y

coordinación, y las relaciones informales tanto dentro como fuera de la organización.

De otra forma, en la TRC los recursos se dividen en intangibles y en tangibles. La importancia de los intangibles fue enfatizada por primera vez por Itami (1987) —uno de los primeros autores, que trata de teorizar sobre el éxito japonés— que llamó la atención sobre la importancia de los "activos invisibles". Posteriormente, Aaker (1989) y Hall (1993) distinguen dentro de los recursos intangibles entre los que serían estrictamente activos ("lo que se tiene") y competencias o habilidades ("lo que se hace").

La investigación empírica sobre el tema es particularmente compleja, dada la dificultad de diseñar medidas válidas y confiables para estos conceptos clave; aunque ya se ha percibido cierta evolución. Así lo expresan Miller y Shamsie (1996), en que diversas aportaciones permitieron que se haya dejado la descripción de la empresa a partir de sus recursos a una verdadera teoría de recursos.

Martínez & Martínez (2006) resaltan las dimensiones más influyentes, aquellas a las que Powell (1995) denomina **intangibles**: liderazgo, habilidades organizativas y cultura, compromiso de la dirección, organización abierta y empowerment; y que es a través de la TRC que se puede explicar en parte esta mayor importancia para obtener resultados,

En este marco teórico se asume que empresas de un mismo sector no tienen los mismos recursos estratégicos y que existen recursos que no son fácilmente transferibles (Barney, 1991). Grant (1991) distingue entre recursos tangibles e intangibles, destacando las dificultades para medir estos últimos. Para este autor, los recursos son la fuente de la que emanan las capacidades, que a su vez se constituyen en la fuente de las ventajas competitivas. Estas capacidades, denominadas como competencias distintivas, se definen como aprendizaje colectivo, coordinación de habilidades productivas e integración de múltiples herramientas técnicas. (Martínez & Martínez, 2006, pg. 6).

Sin embargo, alertan sobre el hecho que "no todos los recursos son capaces de generar ventajas competitivas (Barney, 1991)" (Martínez &

Martínez, 2006, pg. 7). Son los recursos que se denominan **estratégicos** los que pueden generar estas ventajas: aquellos que son valiosos, únicos e imperfectamente imitables.

Por ejemplo, la reputación es valiosa como recurso en cuanto contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, a una posición superior frente a la competencia, como lo resalta García (2009). Sin embargo, para que el activo sea valioso y permita rentas superiores en el largo plazo, también debe ser escaso e imperfectamente imitable. En este caso, García (2009) anota que la reputación es escasa, puesto que no se puede obtener en el mercado, no es transferible de una empresa a otra; y que igualmente es inimitable, pues la reputación de una empresa solo tiene sentido dentro de sí misma (García, 2009).

Los recursos intangibles aportan a la creación de la heterogeneidad de forma decisiva, como lo anotan Fernández *et al.* (1998), quienes listan algunos recursos con valor económico, pero no adquiribles en el mercado: lealtad de los consumidores, conocimientos y destrezas del personal, organización de la actividad, credibilidad mercantil, laboral o financiera, etc. Sin embargo, también advierten que la posesión de estos recursos valiosos no significa un aumento inmediato de las rentas: si el recurso llega a ser demasiado escaso, el costo de obtención puede ser más alto que el aumento en ganancias. Así otro caso, la reducción de precios con el fin de aumentar la base de clientes puede no justificarse monetariamente, o el afán por obtener una patente puede resultar más costosa que los beneficios que traerá tener monopolio de esta (Fernández *et al.*, 1998).

Por su parte, las **capacidades** están definidas como “grupos de recursos trabajando juntos” (Grant, 1991; citado por Quezada, 2004, pg. 3) y se clasifican según su complejidad, desde las específicas, referentes a tareas concretas, a unas de mayor nivel que integran a otras capacidades inferiores. Respecto a esta integración de capacidades, el autor advierte que:

estas sólo pueden hacerlo mediante la integración del conocimiento de las personas. Esta es la razón por la que las capacidades de alto nivel son

tan difíciles de obtener. Una solución frecuente ha sido la creación de equipos multifuncionales de desarrollo de productos. (Quezada, 2004, pg. 3).

Las capacidades sustantivas u ordinarias son rutinas o procesos diarios de la organización que se realizan para lograr los resultados operativos deseados. Por otro lado, las **capacidades dinámicas** permiten el cambio de estas rutinas diarias (Zahra *et al.*, 2006; citado por Zapata & Mirabal, 2018). Las ordinarias se centran en la actividad de corto plazo, que permite el sustento de la empresa, mientras las dinámicas se usan para modificar y ampliar las capacidades ordinarias (Winter, 2003; citado por Zapata & Mirabal, 2018). Entonces,

Las capacidades y recursos operacionales de la empresa están directamente involucrados en los procesos de innovación para la conversión de entradas en salidas, mientras que las capacidades dinámicas influyen sobre estos procesos integrando y reconfigurando las capacidades operativas y recursos de la empresa. (Lin *et al.* (2016:865); citado por Zapata & Mirabal, 2018, pg. 7).

Como las capacidades dinámicas permiten a la empresa reconfigurar sus competencias, pueden obtener nuevas formas de ventajas competitivas que se adapten a las necesidades de cambios ambientales. Configuran, entonces, la habilidad para alcanzar y sostener ventajas competitivas en cara a las dinámicas de globalización y rápidos cambios tecnológicos. Además de esto, se conoce como capacidad de innovación la habilidad de continuamente transformar conocimientos e ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la compañía y sus interesados (Braga *et al.*, 2021).

Según la TRC, la inversión en aprendizaje “permite a las organizaciones aumentar su base de conocimiento y de cualificación de recursos humanos, así como su habilidad de asimilar y usar información futura (capacidad de absorción)” (Escandon *et al.*, 2011, pg. 3). Es esta capacidad de absorción, junto con la distribución heterogénea de competencias, las que permiten generar ventajas competitivas sustentables (Cohen y Levinthal 1990; Hasenclever y Cassiolato 1998; citados por Escandon *et al.*, 2011). Escandon *et al.* (2011)

mencionan cómo el **recurso humano** aporta de forma crucial a la ventaja competitiva: contribuyen al proceso productivo mediante nuevos conocimientos, lo que da importancia a las políticas de capacitación, actualización de conocimientos y estabilidad del personal, permitiendo así interiorizar habilidades necesarias para aumentar la productividad. Esto quiere decir que la empresa potencia sus R & C por medio de la inversión en el capital humano, otorgándole permanencia en el mercado. La empresa puede crear o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos, que enfatizan la contratación de trabajadores específicos para la organización y no para cubrir un puesto, invirtiendo en una capacitación continua de manera que se diseñen nuevas capacidades para favorecer a la productividad de largo plazo (Ortiz & Avellana, 2002; citados por Sánchez & Herrera, 2014).

Esto significa que alcanzar las metas es resultado de una buena administración, del uso de tecnologías y la capacidad del personal para desempeñar funciones a partir de habilidades y destrezas adquiridas. Por tanto, “hablar de habilidades y destrezas, es hablar de recursos humanos competentes” (Sánchez & Herrera, 2014, pg. 10).

En el siguiente cuadro se muestran autores de la primera década del presente siglo que han sido de mucho valor por sus aportes a los planteamientos de esta teoría:

### Tabla 4

Autor	Año	Descripción
<u>Michalisin</u> , Kline y Smith	2000	Examinaron relaciones entre intangibles como la reputación, Know-how y cultura organizativa con el desempeño futuro de las empresas.
<u>Bounfour</u>	2003	
Ordoñez de pablos	2003	Introducen una herramienta para la administración de los activos intelectuales de una empresa para efectos de incrementar las capacidades de generar ingresos en el LP.
Nilson y Ford	2004	
De castro, Nava y López Alama	2005	Representan al capital organizacional como un juego de activos valiosos y con factible apropiación de rentas.
<u>Claessen</u>	2005	Produce, implementa y disemina indicadores para comprender los valores intangibles en las empresas.
Hervás y Dalmau	2006	Proveen un marco estratégico y una herramienta para medir y valorar el capital intelectual en <u>clusters</u> nacionales.
Hirsch y Schneider	2007	Proponen 3 conductores de valor de potencial intangible del cliente. Específicamente cómo estos intangibles contribuyen a la creación de valor.
<u>Meng-Yuh</u> , <u>Jer-Yan</u> , <u>Tzy-Yih</u> y Thomas-W	2010	Analizan las relaciones de creación de valor entre cuatro componentes del capital intelectual: Capacidad innovadora, procesos eficientes de operación, relaciones con los clientes y valor humano agregado, así como los efectos causales sobre el desempeño.
García et al.	2010	Miden la relación existente entre la preocupación de la empresa por la valoración financiera de sus recursos intangibles, los motivos impulsores de esta valoración y los resultados económico-financieros que obtienen.

*Nota.* Tomado de: Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual (Ochoa - Prieto - Santidrian, 2012) Revista nacional de administración.

Para finalizar, un estudio de Guerras *et al.* (2014) muestra cómo la importancia de los factores internos (y por ende la TRC) ha aumentado en presencia y magnitud en las investigaciones administrativas, sin embargo, el estudio de factores externos no ha perdido su lugar. Así, comentan cómo algunos investigadores se preguntan si la TRC ha sido extenuada como tema de estudio y se pueda esperar que los factores externos retomen importancia académica en el futuro cercano.

### **Conclusiones**

El objetivo de la teoría de recursos y capacidades se fundamenta en la retroalimentación del potencial que tiene la empresa mediante la identificación de sus ventajas competitivas, lo anterior haciendo uso de diversos procedimientos que le permitan conocer cuáles son los recursos y capacidades que posee. Una de las etapas más importante de la TRC es evaluar los recursos y capacidades identificados, pero no es suficiente con identificarlos para obtener una ventaja competitiva, se hace necesario que tanto los recursos como las capacidades sean valiosos e inmóviles, es decir, que sean lo suficientemente diferentes como para que no puedan ser replicados por la competencia y lo adecuadamente sostenibles para mantener la ventaja competitiva en el tiempo, es aquí donde se puede encontrar un problema. Debido a la globalización, las redes sociales, la amplia comunicación entre consumidores y empresas y muchos otros factores, pueden hacer que la identificación de ese aspecto diferencial sea cada vez más difícil de conseguir, las empresas están sometidas todo el tiempo al riesgo de que su competencia trate de replicar sus productos y fórmulas, lo que hace que la identificación de esa ventaja competitiva sea un proceso continuo, el cual no se trata de una meta a lograr, sino más bien como un proceso que se debe construir día a día; esa capacidad de resiliencia y perseverancia es la que le da el verdadero valor a las empresas de hoy.

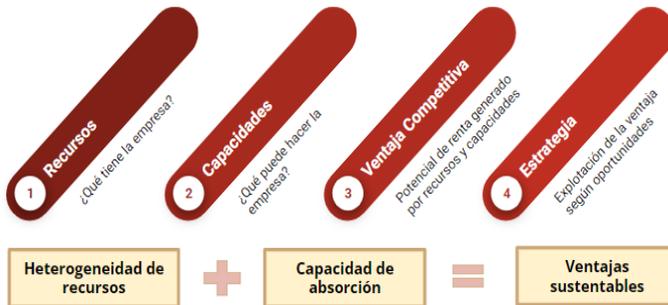
Se ha podido evidenciar que la TRC es una teoría que ha sido alimentada con aportes valiosos, lo que no la hace una teoría simple o ineficaz; así, el gran aporte de los autores y las contribuciones

realizadas por otras disciplinas, nos muestra que aunque el campo de la TRC es demasiado amplio, se considera como uno de los modelos teóricos más importantes para la implementación de la investigación, poder obtener ventajas competitivas en las empresas y fortalecer el desarrollo de nuevas capacidades. Es muy importante la aplicación de los recursos y capacidades en la empresa, aunque es necesario tener presente el tiempo que se requiere para conocer, evaluar y pronosticar los recursos actuales y futuros que se puedan presentar en el entorno.

La siguiente imagen ilustra de una manera más comprensible los elementos que contiene la TRC, de manera que al lector se le facilite entender la forma de aplicarla. No es más que haciendo uso de los variados recursos con los que cuenta la empresa y en la misma medida potenciándolos de la mejor manera, que obtiene una ventaja competitiva y sustentable en el tiempo.

**Figura 21**

*Modelo estratégico de una empresa bajo la Teoría de Recursos y Capacidades*



*Nota.* Elaboración propia

En este orden de ideas, La Teoría de Recursos y Capacidades presenta un enfoque estratégico de suma importancia en las dinámicas

actuales de las empresas, caracterizadas por los rápidos cambios e innovaciones, y la competencia marcada y acelerada; las empresas ya no logran ser competitivas por las meras características de sus productos, por lo que la búsqueda de la diferenciación es punto central de sus estrategias empresariales. La TRC plantea la posibilidad de identificar estos aspectos diferenciadores en recursos estratégicos y capacidades dinámicas y de absorción, a partir de las cuales la empresa encuentra su ventaja competitiva sobre la cual aseguraría mejores rendimientos que los demás. Por tanto, los conceptos presentados por la TRC son de utilidad para la empresa actual y su diseño estratégico.

## Referencias

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Compet. *Journal Management*. Retrieved 2022, from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Ketchen, D. J., & Wright, M. J. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. Retrieved 2022, from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310391805>
- Braga, R. (2021). Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. *SciELO - Brasil - Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.scielo.br/j/rac/a/GMyVXhGHytngzb7ND6mvRsf/?lang=en>
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991, Enero). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 12(1). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250120104>
- Concepción, M. R. (2004). Antecedentes de la Teoría de los Recursos y Capacidades. *ciencias Holguín*, 10(2). [https://redib.org/Record/oai\\_articulo1428262-antecedentes-de-la-teor%C3%ADa-de-los-recursos-y-capacidades](https://redib.org/Record/oai_articulo1428262-antecedentes-de-la-teor%C3%ADa-de-los-recursos-y-capacidades)
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y desarrollo*, 144(1), 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Fernández, Z., & Suárez, I. (1996). LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (5), 73-92.

- [https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Suarez-Gonzalez/publication/286418814\\_La\\_estrategia\\_de\\_la\\_empresa\\_desde\\_una\\_perspectiva\\_basada\\_en\\_los\\_recursos/links/5672d40408aedbbb3f9f6d3f/La-estrategia-de-la-empresa-desde-una-perspectiva-basada-en-los-recurs](https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Suarez-Gonzalez/publication/286418814_La_estrategia_de_la_empresa_desde_una_perspectiva_basada_en_los_recursos/links/5672d40408aedbbb3f9f6d3f/La-estrategia-de-la-empresa-desde-una-perspectiva-basada-en-los-recurs)
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J. M., & Vázquez Ordás, C. J. (1998). Tipología e implicaciones estratégicas de los recursos intangibles. Un enfoque basado en la tipología de los recursos. *Revista Australiana de economía RAE*, (11), 159-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2896703>
- Fong Reynoso, C. (1998). La Teoría de Recursos y Capacidades: Un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *empresa & Economía*, (61). [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Fong-Reynoso/publication/267040211\\_La\\_Teoria\\_de\\_Recursos\\_y\\_Capacidades\\_Un\\_Enfoque\\_Contemporaneo\\_en\\_la\\_Gestion\\_Empresarial/links/54cc15570cf298d6565a0f08/La-Teoria-de-Recursos-y-Capacidades-Un-Enfoque-Contemporane](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Fong-Reynoso/publication/267040211_La_Teoria_de_Recursos_y_Capacidades_Un_Enfoque_Contemporaneo_en_la_Gestion_Empresarial/links/54cc15570cf298d6565a0f08/La-Teoria-de-Recursos-y-Capacidades-Un-Enfoque-Contemporane)
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2016). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>
- Freitas da Costa, M., Araújo de Moraes, W. F., Felisoni de Angelo, C., & Everaldo Costa, C. (2016, Enero 16). Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. *Science Direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2531048817300202?token=9E0BFBB5D8ECDf0103E0B8AC91C83A4C046066A4633B763FFE89135A07A3B118C338369BDCF517F1F85087A96E856011&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815155046>
- García de León Campero, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los

- recursos y capacidades. (22), 87-108. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/197/186>
- Grant, R.M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring. Retrieved Enero 18, 2022, from [https://www.researchgate.net/publication/292714014\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Implications\\_for\\_Strategy\\_Formulation](https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation)
- Guerras, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *Science direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2340943614000188?token=F6533ADCC2B37C0637A7333A91B50D41E8E677C94052F92CA6FEE426944D2AF2E80A43BC1C0EF78922FA2BBB66C653D3&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815161516>
- Loggiodice, Z. (2010). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. *Eumed.net*. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/indice.htm>
- Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2006, Marzo). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. *Science direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1138575808700513?token=81A09E987F61F171C793F4E62C67CBDF8EAADCBB5CD01D3A83E28A83C1374529615D87F4FDF4431AE3CD7B48FF22A507&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815155835>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios. *Academy of*

- Management, 39(3).  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256654>
- Mueller, D (1986). Persistent performance among large corporations. en L. Thomas, *The economics of strategic planning*.
- Nalcaci, G., & Yagci, M. (2014). The Effects of Marketing Capabilities on Export Performance Using Resource-based View: Assessment on Manufacturing Companies. *Science direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814039160>
- Ochoa Hernandez, M. L. L., Prieto Moreno, M. B., & Santidrián Arroyo, A. (2012). UNA REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS APLICABLES AL CAPITAL INTELECTUAL. *Revista nacional de administración*, 3(2).  
<https://doi.org/10.22458/rna.v3i2.486>
- Pérez Aguilar, S. W. (1994, Abril 20). La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV): Precisiones Terminológicas - Archivo Digital UPM. Archivo Digital UPM. Retrieved 2022, from <https://oa.upm.es/10406/>
- Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Revistas externado*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632/1471>
- Quezada, F. (2004, August 27). Análisis cualitativo de los recursos y capacidades de una empresa | Horizontes Empresariales. *Horizontes empresariales*. Retrieved Enero 18, 2022, from <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2073>
- Salas, J. A., Escandon, D. M., & Arias, A. (2011). Recursos y capacidades que inciden en el desempeño de los subsectores económicos colombianos 2003-2004: un acercamiento desde la teoría basada en recursos. *redalyc*. Retrieved enero 18, 2022, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291325042002>

- Sánchez Peñaflor, s., & Herrera Avilés, M. (2014). LOS RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(2), 133-146. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90947653008.pdf>
- Torres-Barreto, M., Vecino Arenas, C., & Mantilla, C. A. (2018, Octubre 3). LOS RECURSOS, LAS CAPACIDADES Y SUS INTERRELACIONES EN EL TEJIDO INDUSTRIAL COLOMBIANO. *Archive ouverte HAL*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01865796/document>
- Vargas Halabí, T. (2008). APROXIMACIONES TEÓRICAS EN LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: LA TEORÍA DE LOS RECURSOS. *Redalyc*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476748705001>
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2011, Marzo). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Science direct*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0186104213712026?token=82703EF2A8D1BBDFD6B5749BF9121FD8D9FA2E6101C11491691E562B40913E87D214FB5E4F4DDA7E3E72EFA7BBD56850&originRegion=us-east-1&originCreation=20220815160144>
- Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Redalyc*. Retrieved Enero 18, 2022, from <https://www.redalyc.org/journal/4560/456054552003/456054552003.pdf>

## **LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN BUSCA DE SENTIDO: UNA APUESTA DE DELIMITACIÓN**

JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ TORRES<sup>32</sup>

JULIÁN ANDRÉS VALENCIA GARCÍA<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Doctorando en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana. Maestro en Estudios Organizacionales y Licenciado en Política y Gestión Social. Correo: [jltorres1899@hotmail.com](mailto:jltorres1899@hotmail.com)

<sup>33</sup> Doctorando en Estudios Organizacionales Universidad Autónoma Metropolitana. Magíster en Ciencias Sociales y Administrador de Empresas. Correo: [jvalenciag@unal.edu.co](mailto:jvalenciag@unal.edu.co).

## **Resumen**

El propósito del presente artículo consiste en revisar las principales líneas de los debates ontológico, epistémico y conceptual alrededor de la identidad organizacional. Asimismo, se plantean algunas restricciones o posibilidades en la emergencia de la(s) identidad(s) organizacional(es). En primer lugar y a modo de introducción, se presentan los cuestionamientos centrales del debate epistemológico, ontológico y conceptual. En segundo lugar, se desarrolla la línea del debate epistemológico que confronta tres perspectivas: la del actor social, la de la construcción social y la institucionalista. En tercer lugar, el debate ontológico que gira alrededor de concebir la identidad como sustancia o proceso. En cuarto lugar, se expone el debate conceptual a través de los términos cultura organizacional e identidad organizacional. En quinto lugar, se desarrolla un breve análisis de los procesos y criterios de la identidad organizacional para contrastarlos con su formación y su configuración. Finalmente, y a modo de reflexión, se plantea la necesidad de integrar las distintas líneas de discusión sin dejar de reconocer la dificultad que esto supone.

## **Palabras clave**

Identidad Organizacional, Epistemología, Ontología, Cultura Organizacional, Debate.

### **Abstract**

The purpose of this article is to review the main lines of ontological, epistemic, and conceptual debates surrounding organizational identity. Additionally, some restrictions or possibilities in the emergence of organizational identity(-ies) are discussed. Firstly, central questions of the epistemological, ontological, and conceptual debate are introduced. Secondly, the epistemological debate line is developed, confronting three perspectives: that of the social actor, social construction, and institutionalism. Thirdly, the ontological debate revolves around conceptualizing identity as substance or process. Fourthly, the conceptual debate is outlined through the terms organizational culture and organizational identity. Fifthly, a brief analysis of organizational identity processes and criteria is presented to contrast them with their formation and configuration. Finally, in reflection, the need to integrate the different lines of discussion is proposed, while acknowledging the difficulty this entails.

### **Keywords**

Organizational Identity, Epistemology, Ontology, Organizational Culture, Debate.

El tema de la identidad organizacional (IO) no es ajena a los cuestionamientos ontológicos, epistemológicos, metodológicos y conceptuales. En términos generales, la noción de ontología tiene que ver con los supuestos acerca de la naturaleza del objeto que se estudia, la epistemología con cómo conocer ese objeto y la metodología con los procedimientos que usamos para estudiar al objeto. De estos grandes conceptos, las preguntas acerca de la ontología y epistemología tienen mayor peso, debido a que son más fundamentales y en muchos sentidos gobiernan las metodologías y conceptos utilizados en las investigaciones.

Desde que se planteó por primera vez el concepto de IO en la década de los 80, se ha animado en la literatura el debate ontológico y el epistemológico. Según Gioia y Hamilton (2016, p. 21) el debate ontológico gira entorno a: “¿existe tal cosa como la IO?” o “¿es la noción solo un juego lingüístico que supone que la idea de identidad es tan central para los individuos que también puede aplicarse conceptualmente a colectivo de individuos?” “¿Cuál es la naturaleza esencial del fenómeno de la IO?” “¿Es principalmente una metáfora extendida o es algo más sustancial que eso?”. Aunque es claro para los investigadores, independientemente del estatus ontológico de la identidad, que existe un fenómeno como la IO, debido a que, si se presume que la IO es una ficción, pues no habría nada más que discutir al respecto.

El debate epistemológico tiene que ver con cómo conocer el fenómeno de la identidad organizacional. Tradicionalmente ha enfrentado la aproximación institucional, del actor social y del constructivismo social. Para Gioia y Hamilton (2016, p. 22) gira alrededor de las siguientes preguntas: “¿Deberíamos tratar la identidad como un conjunto de construcciones sociales sustantivas realizadas por los poseedores colectivos de esa identidad?” o “¿deberíamos tratarlo como un conjunto de afirmaciones hechas por un actor social colectivo,

que actúa como una entidad con atributos similares a los de una persona (características, roles, responsabilidades) dentro de la sociedad en general?” o “¿Un conjunto de principios y prácticas institucionalizados que todas las partes han tratado de acordar como legítimos?”.

Considerando las anteriores preguntas, este documento se enfoca en presentar las principales líneas del debate ontológico y epistemológico<sup>34</sup>. Preguntas que son consideradas esenciales a la hora de delimitar el concepto y aclarar su significado para su uso en la investigación. Asimismo, se plantean algunas limitaciones, restricciones o posibilidades en la emergencia de la(s) identidad(s) organizacional(es), que pueden contribuir a los debates anteriormente mencionados.

## **El Debate Epistemológico Sobre la IO**

El debate epistemológico es el de mayor atención en la literatura y distingue la perspectiva del “actor social”, del “constructivismo social” y la “institucional” (Gioia et al., 2013), con diferentes supuestos sobre como conocer la identidad y emplear diferentes aproximaciones para obtener dicho conocimiento. Se revisa cada perspectiva.

### ***La Perspectiva del Actor Social***

En esta perspectiva, la IO se considera una propiedad de la organización como un “actor social” a quien la sociedad le ha concedido derechos y poderes similares de los que disfrutaban los individuos (Whetten, 2006; Whetten & Mackey, 2002). El concepto de IO fue introducido por Albert y Whetten para describir la respuesta que los miembros de una organización dan a la pregunta autoreflexiva “¿Quiénes somos como organización?” (1985, p. 264). Estos autores propusieron que los miembros de la organización responden a esta

---

<sup>34</sup> Las líneas para el debate metodológico se dejan para un desarrollo posterior.

pregunta describiendo aquello que es central, perdurable y distintivo de su organización, fijando la definición de IO más utilizada “CED”<sup>35</sup>. Afirmaron además que las organizaciones “definen quienes son al crear o invocar un esquema de clasificación y ubicarse dentro de él” (Albert & Whetten, 1985, p. 267). Este aspecto es relevante porque destaca la naturaleza relacional y comparativa de la IO, un tema compartido por las tres perspectivas.

Desde esta perspectiva, lo que se puede conocer de la IO es lo que se deduce de las diversas *afirmaciones* hechas por los representantes de la organización sobre “¿Quiénes somos como organización?” (Whetten, 2006). Entonces, la IO solo puede conocerse al discernir los patrones en los compromisos formales, acciones y afirmaciones oficiales de una organización (Corley et al., 2006). Estos “referentes de identidad” (Whetten, 2006) indican la posición autodeterminada, autodefinida y autoproclamada de la organización en el espacio social.

En suma, la perspectiva del actor social proporciona información sobre los fenómenos organizacionales al tratar la identidad como un conjunto de afirmaciones abiertas que transmiten expectativas consistentes a las partes interesadas tanto interna como externas respecto a cómo debe verse y comportarse la organización (Gioia & Hamilton, 2016, p. 24). Ravasí y Schultz (2006) apuntan que esta concepción enfatiza la función de *dar sentido* de la IO, esto es la forma en que la IO guía las acciones estratégicas y señala cómo otras organizaciones deben relacionarse con la organización.

### ***La Perspectiva de la Construcción Social***

A diferencia de la anterior, la perspectiva de la construcción social da mayor énfasis a la naturaleza autorreflexiva de la IO y las formas en que los miembros de la organización colectivamente construyen una identidad que consideran adecuada para ellos (Gioia & Hamilton, 2016,

---

<sup>35</sup> Acrónimo utilizado para denotar las palabras en inglés *Central, Enduring, Distinguishing attributes*.

p. 24). Desde esta perspectiva, la IO es un “entendimiento colectivo de los miembros de la organización de las características que se presumen son centrales y continuas, y que distinguen a la organización de otras organizaciones” (Gioia et al., 2000, p. 64). Como una construcción social, la IO está sujeta a un examen periódico a medida que los miembros interactúan entre sí y con las personas externas, y renegocian su interpretación colectiva de las experiencias organizacionales, un asunto que cuestiona el grado en que la identidad es realmente “perdurable” *per se* (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25).

Para esta perspectiva, la IO es un concepto autorreferencial definido por los miembros de una organización para explicar quiénes somos como organización para sí mismos y para los externos a la organización (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25). Se enfoca más fuertemente en los significados asociados con las afirmaciones hechas y las etiquetas utilizadas por los miembros de la organización y, por lo tanto, no necesariamente acepta las afirmaciones o las etiquetas por sí solas como una representación de buena fe de la IO (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25). Desde esta perspectiva, la IO involucra esquemas interpretativos consensuados que los miembros colectivamente construyen para proveer significado a sus experiencias compartidas (Gioia & Hamilton, 2016, p. 25). La postura constructivista social se centra principalmente en comprender las etiquetas de IO y los significados que los miembros asocian a ellos.

Ravasi y Schultz (2006) sugirieron que la postura de la construcción social se basa en el aspecto de crear sentido de la IO como un esquema interpretativo compartido entre los miembros de la organización. En aproximación con el énfasis dador de sentido de la perspectiva del actor social, estos autores sostienen que ambas perspectivas son complementarias y representan las dos caras de una misma moneda.

### *La Perspectiva Institucionalista*

Se diferencia de las dos anteriores porque su énfasis está en las fuerzas institucionales que afectan a la organización y sus identidades (Gioia & Hamilton, 2016, p. 26). Para esta perspectiva, la IO está todavía determinada internamente, pero dado que las organizaciones están integradas en contextos sociales más amplios, la identidad está influenciada por fuerzas externas (Glynn & Marquis, 2007). Bajo la mirada institucionalista, un aspecto destacado de la identidad de una organización son sus pretensiones de “pertenencia a una categoría social o identidad colectiva a nivel del campo organizacional” (Greenwood et al., 2011, pp. 346–347). Como resultado y a diferencia de las perspectivas anteriores que enfatizan en los aspectos “distintivos” de la IO, la visión institucional enfatiza la “similitud” o el aspecto isomórfico de las identidades (Ej. Glynn & Marquis, 2007).

La mirada institucional con su énfasis en las influencias externas, proporciona información valiosa sobre la IO y sus implicaciones. Por ejemplo, este punto de vista ofrece un enfoque más claro en la relación entre la legitimidad y la identidad (Gioia & Hamilton, 2016, p. 26). Varios trabajos de corte institucional han hallado que a las organizaciones les va mejor y ganan mayor legitimidad cuando sus afirmaciones de identidad reflejan mejor el contexto externo (Ej. Czarniawska & Wolff, 1998; Suddaby & Greenwood, 2005).

Desde esta perspectiva, nuevas líneas de investigación pueden conducir a nuevos conocimientos sobre la conexión entre la diferenciación de la identidad y fenómenos como las lógicas institucionales en conflicto (Purdy & Gray, 2009) y el pluralismo institucional (Kraatz & Block, 2008). Las lógicas institucionales son sin dudar un recurso para la construcción de la IO (Glynn, 2008; Glynn & Marquis, 2007), adicionalmente Greenwood et al., (2011) argumenta que la IO es un filtro importante a través del cual las organizaciones pueden manejar lógicas institucionales en conflicto y complejidad ambiental.

## El Debate Ontológico Sobre la IO

Sin duda, el debate ontológico es más fundamental que el epistemológico. Gioia y Hamilton orientan el debate ontológico a responder las siguientes preguntas: “¿Se interpreta mejor la naturaleza esencial de la IO como entidad o proceso? (es decir, más “basada en el contenido” o “basada en el proceso”); o para los teóricos o los investigadores, ¿se captura mejor el carácter esencial de la IO tratándola como un sustantivo o como un verbo?” (2016, p. 27).

Si se piensa a la IO como sustantivo, entonces, el supuesto es que se puede tratar como una entidad, aunque valga aclarar que la identidad no se compone de una sustancia fija, sino que es sustancial en el sentido de “argumento sustantivo” del término. Sin embargo, la presunción dominante es que la identidad es mejor descrita como una articulación de atributos clave asociado con una entidad, lo que implica además que la identidad es en gran medida de carácter estático, o puede tratarse como tal para fines analíticos (Gioia & Hamilton, 2016, p. 27).

La otra opción es que la identidad puede ser considerada en términos procesuales más dinámicos. Muchos teóricos reconocen que no hay nada tangible en la identidad. Por ejemplo, la identidad no son los edificios *per se* o las prácticas *per se*. Los edificios son representaciones de la identidad y las prácticas pueden ser manifestaciones de identidad, pero el carácter de la identidad no reside en lo observable o tangible. “¿No deberíamos entonces considerar la IO en términos que representen mejor su dinamismo?” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 28). Este punto de vista genera una forma diferente de entender la identidad.

Una primera aproximación es concebir la IO no como una “cosa hecha” sino como una “cosa en proceso”. Por ejemplo, esta idea hace eco del argumento de Feldman (2000) de que los académicos deberían prestar más atención a la agencia involucrada en los procesos de transformación de las rutinas. Más importante aún, es que los

académicos reenfoquen la atención a la identidad como proceso o flujo (Gioia & Patvardhan, 2012).

Se puede hacer más explícitas estas suposiciones y traerlas más al centro al hacer el ejercicio de definición de un concepto. Si se toma la definición de Albert y Whetten (1985) como “aquello que es central, duradero y distintivo de una organización”, se puede encontrar que en esta sencilla definición hay un acto de mala dirección cognitiva involucrado en ella. Aunque son los atributos los que se destacan en la definición, nótese que la frase que le precede resulta bastante interesante. La pregunta aquí es: “¿Qué tiene como referente la frase “aquello que”?”. Usualmente, “Aquello que” se refiere a algún sustantivo. Cuando abordamos la identidad, la mayoría supone que se refiere a algún tipo de entidad (generalmente intangible) como una constelación de elementos consensuados o afirmaciones, pero, tal vez, “aquello que” puede referirse a una gran variedad de posibilidades (Gioia & Hamilton, 2016, p. 28).

Por otra parte, si se considera la definición alternativa de IO de Albert y Wetthen (1985) “¿Quiénes somos como una organización?”, se puede analizar en la definición que también implica alguna entidad antropomorfizada, como un ser vivo en un nivel de análisis y comprensión más elevado y colectivo. Esta definición tiene vida, es decir, tiene presencia y albedrío. Una clara implicación es que el referente “¿Quién?” connota que la IO mira a las identidades individuales en muchas características esenciales. No obstante, esta definición continúa asumiendo que hay una entidad allí en alguna parte. Se continúa tratando la identidad como otra versión más de una entidad sustantiva.

Gioia y Hamilton (2016, p. 29) comentan que no pretenden demostrar la naturaleza exacta de la identidad, sino mostrar que la mayoría de los supuestos ontológicos se basan en la conceptualización de la identidad como entidad. Incluso, si consideramos que la IO es más un concepto que una presencia física, el supuesto sigue siendo que la identidad tiene un estatus de entidad. Esto ha impedido pensar la

identidad en términos alternativos, una que represente mejor su carácter esencial. Estos autores se plantean las siguientes preguntas:

“¿Cómo podríamos, en cambio, reconceptualizar la IO considerándola más allá de una entidad?”. “¿Qué pasaría si tomamos en serio la idea de que la identidad puede interpretarse viablemente como un verbo y no como un sustantivo? ¿Podemos concebir la identidad (tanto a nivel individual como organizacional) no simplemente como el producto de genes/principios fundadores y experiencias/acontecimientos, sino como un proceso continuo de construcción, realización, reconstrucción, legitimación etc.? (Gioia & Hamilton, 2016, p. 29).

Obsérvese que en la cita anterior hay términos que son gerundios, verbos que actúan como sustantivos. Para Gioia y Hamilton (2016) esta es una observación útil, ya que tiene implicaciones más que lingüísticas, porque también proporciona una vía para reconciliar la paradoja de la identidad como contenido y proceso a la vez. Los gerundios indican una fuerte visión de la identidad como flujo, “si es estático en un sentido razonable, es estático momentáneamente, como un conjunto progresivo de “logros” continuos que se afirman repetidamente o se ajustan gradualmente (o, en raras ocasiones, se destruyen)” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 29). En esta descripción, la IO no es solo dinámica, es también fluida, siempre sujeta a negociación y ajuste (Gioia & Patvardhan, 2012).

Sin embargo, para los investigadores es desconcertante y difícil pensar en la identidad como un flujo. Se suele preferir la estabilidad, y construir el conocimiento con base en esa preferencia. No obstante, el pensar la identidad como fluida tiene la misma seriedad de aquellas nociones que la ven como una entidad.

### **El Debate Conceptual: Cultura Organizacional e Identidad Organizacional**

La entrada de distintas ciencias sociales en el análisis organizacional durante la segunda mitad del siglo XX condujo a la emergencia no solo de nuevos enfoques con características particulares, sino también al

interés por temas excluidos o a los que se les prestaba poca o nula atención. El estudio de la cultura organizacional (CO) y la IO son grandes ejemplos de estos casos. Tanto el concepto de cultura como el de identidad son términos que se importan desde la antropología y, posteriormente, son retomados por otras ciencias sociales para introducirlos al estudio de las organizaciones, lo que es germen, a su vez, de la gran polisemia que existe en los dos conceptos. Finalmente, estos estudios conformarán perspectivas particulares con el desarrollo de una literatura con preocupaciones, temas y problemas propios.

Una de las principales fuentes para el análisis de la CO e, indirectamente para el de la identidad, son los ejes temáticos que propone Smircich (1983), es decir, intersecciones temáticas que se levantan entre la cultura y la teoría de la organización. Esto es: administración comparativa, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional y procesos y organización inconscientes. En su trabajo, se trata la cultura como variable (independiente o dependiente y externa o interna) y como metáfora a la luz de supuestos subyacentes y visiones o imágenes que los investigadores sostienen. De tal suerte que el estudio sobre la cultura de Smircich (1983) se puede extrapolar hacia el análisis de la IO para arrojar algún tipo de información que pueda ser importante para su desarrollo y clarificación conceptual. Por ejemplo, desde la administración comparativa es factible el estudio de la identidad como variable independiente y, por tanto, propensa a ser analizada como un marco de referencia en la explicación de comportamientos y/o creencias, y en la comparación de identidades entre y al interior de las organizaciones. La cultura corporativa, por otra parte, permite hacer un símil hacia el análisis de la identidad corporativa y la imagen al concebir a la identidad como una variable interna que puede ser gestionada; de acuerdo con esto, la identidad es un dispositivo o un producto estratégico que puede ser manejado para exhibir una visión particular de la organización hacia el exterior. En lo que respecta a las visiones metafóricas de la cultura aplicadas a la identidad, se halla en

el fondo el debate mismo de la identidad como una propiedad o una entidad, es decir, algo que tiene la organización frente a algo que es la organización, respectivamente. Las visiones metafóricas de la identidad en tanto abstracciones elevan las visiones concretas de la organización (verbigracia, máquinas u organismos) a visiones ambiguas con el fin de dejar atrás la función instrumental a favor de una más aprehensiva o explicativa.

Hasta ahora se han exhibido algunas semejanzas que intervienen en los conceptos de IO y CO. No obstante, la dificultad radica en apreciar las diferencias más o menos sutiles, pero que conllevarán poco a poco a establecer límites cada vez más claros. Tal problemática es una de las principales preocupaciones alrededor de la IO como lo evidencia la literatura desarrollada para clarificar este asunto (Albert et al., 2000; Cornelissen et al., 2007; Hatch & Schultz, 1997, 2002). En este sentido, Whetten (2006) menciona lo siguiente:

En el caso de la cultura organizacional, es importante destacar dos significados diferentes de cultura utilizados en la investigación sobre identidad organizacional [...]. Por un lado, los académicos que ven el mundo a través de una lente cultural tienden a caracterizar las organizaciones como culturas y la identidad organizacional como el aspecto autorreferencial de la cultura organizacional. Por otro lado, cuando la cultura se trata como una de las muchas propiedades comparables de las organizaciones, normalmente se presenta como una propiedad particularmente distintiva (pp. 227-228).

En esta diferenciación que expone Whetten (2006), permanecen los principales elementos diferenciadores que se han establecido en los párrafos de arriba: entidad versus propiedad, variable versus metáfora. En sintonía con el primer tratamiento que Whetten describe se encuentra la definición de Hatch y Schultz (1997): “argumentamos que la cultura debe ser vista, no como una variable que debe medirse, contabilizarse y controlarse, sino como un contexto dentro del cual se forman las interpretaciones de la identidad organizacional y se

formulan las intenciones de influir en la imagen organizacional” (p. 357). Aquí, la cultura es la plataforma contextual mediante la cual las afirmaciones, atributos o manifestaciones de la IO toman coherencia y sentido. Similarmente a la idea de la cultura como plataforma contextual, está la distinción de Fiol (1991), para quien la cultura es el contexto dentro del cual las manifestaciones conductuales de los actores organizacionales cobran significado. Para la autora, la identidad es el vínculo crítico entre los contextos particulares de comportamiento de los actores organizacionales y los valores que les subyacen y les otorgan significado.

### **Naturaleza, Procesos y Criterios de la Identidad Organizacional**

Otra ruta que puede guiar las diferenciaciones son los elementos, procesos y características, criterios que los investigadores atribuyen a sus conceptos de identidad. Por ejemplo, la distinción que hacen Ravasi y Schultz (2006) expone un punto fundamental entre la cultura y la identidad: “...mientras que la cultura organizacional tiende a ser mayormente tácita y autónoma y arraigada en prácticas compartidas, la identidad organizacional es inherentemente relacional (en lo que requiere términos externos de comparación) y conscientemente autorreflexiva” (p. 437). Para estos autores, uno de los rasgos que diferencia a la identidad de la cultura es la naturaleza *relacional* del concepto, tanto en términos externos (nivel macro) como internos (nivel micro).

En efecto, lo externo involucra un doble proceso de reconocimiento y diferenciación entre la otredad y la mismidad, el ellos y el nosotros o lo que se encuentra fuera y dentro; de igual manera, el doble proceso se gesta al interior. Es decir, lo externo involucra un nivel colectivo en el proceso, mientras que lo interior uno individual, de tal manera que las identidades colectivas e individuales están en constante interacción:

La identidad, por lo tanto, no es solo individual: desde el momento en que se forma un grupo, cuando se construye una entidad colectiva, hay producción de signos distintivos, que llevarán a los miembros a reconocerse a sí mismos como diferentes de aquellos que están fuera del grupo (identización) y como semejantes a los que están en el grupo (identificación). Estas identidades individuales y colectivas se entrelazan y se construyen entre sí: la construcción de la identidad individual pasa por un proceso de identificación sucesivo, a través del cual se irán interiorizando los valores, normas y comportamientos de los grupos a los que pertenecen; y, por el contrario, la identidad de un grupo se construye a través de las interacciones que tienen lugar entre los miembros (Chevallier, 1994, p. 1).

Este doble proceso complementario de reconocimiento (identificación) y diferenciación (identización) produce, por un lado, contextualización para la asimilación de patrones conductuales, valorativos, discursivos y normativos y, por el otro lado, la comparación necesaria mediante atributos para establecer quién se halla dentro y fuera del grupo. Ahora bien, si se habla de procesos de identificación e identización, la pregunta evidente es: ¿qué elementos o características se configuran como pautas para la creación de sentidos de pertenencia y de exclusión? La respuesta conduce, a la vez, a un proceso constituido por atributos relacionales que deben pasar por el binomio invocación-evocación, o, en otras palabras, la referencialidad y la autorreferencialidad. Estos atributos de referencialidad y autorreferencialidad reciben diversos nombres: “afirmaciones de identidad”, “atributos de identidad”, “dimensiones de identidad”, “referentes de identidad”, “criterios de identidad”.<sup>36</sup>

A lo largo de la literatura sobre IO, se pueden advertir diversos elementos para su construcción. Uno de los casos más referidos y pioneros es el de Albert y Whetten (1985), en el cual desarrollan tres componentes o criterios para definir la identidad: central, perdurable y

---

<sup>36</sup> En el presente texto se utilizará el término de “criterios” indistintamente para referirse a los atributos, dimensiones o afirmaciones.

distintivo. En su conjunto, estos tres criterios responden a la pregunta: “¿quiénes somos nosotros como organización?”.

Si bien los criterios propuestos por Albert y Whetten (1985) son los más extendidos y utilizados con variaciones o adecuaciones, no son los únicos. Por ejemplo, Carvajal (2005) propone seguir los siguientes tres criterios:

Entonces, el problema de la identidad de la organización se puede resolver con la unión y secuencia de tres criterios: se comienza por el origen de la organización; si este no se resuelve, debo preguntar seguidamente por la finalidad de la organización, y si este tampoco lo resuelve, entonces debo preguntar de manera adicional por el nombre (p. 32).

De forma similar a los criterios de centralidad, distintividad y continuidad, los criterios de origen, finalidad y nombre responden a preguntas particulares como la existencia de una organización y de la identidad misma. Sin embargo, Carvajal (2005) hace hincapié en la naturaleza secuencial de sus criterios, es decir, la diferenciación se consolida a medida que los criterios se responden o son invocados. Otro ejemplo de distintos criterios son las dimensiones de identidad propuestas por Etkin y Schvarstein (1995), en la que enumeran ocho elementos: tiempo (coordenadas temporales), tamaño (coordenadas espaciales), localización (coordenadas geográficas), tangibilidad/intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales), ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia), relación costo-beneficio (coordenadas económicas), grado de monetización (coordenadas financieras), organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas). Las coordenadas o dimensiones son criterios cuyo propósito fundamental es identificar las invariancias y el cambio y, como consecuencia natural, lograr la diferenciación para los integrantes de la organización.

Para Albert y Whetten (1985) la finalidad de sus tres criterios responde al desarrollo de referentes que los miembros de la

organización interiorizan para actuar en concordancia con la organización. El caso es diferente para los criterios que propone Carvajal (2005), en donde estos tienen como propósito comprobar la existencia de una organización y el mantenimiento de su esencia a lo largo del tiempo; en este sentido, la existencia de la organización es una *conditio sine qua non* para la IO. Finalmente, las coordenadas de Etkin y Schvarstein (1995) responden a una IO enfocada en un nivel macro, es decir, mientras que los criterios en los otros dos ejemplos se inclinan a un proceso identificación/identización en un nivel micro (esto es, como referentes para los miembros de la organización), las coordenadas tienen un propósito de diferenciación hacia el exterior más que al interior (aunque cabe aclarar que estos pueden funcionar como criterios para los individuos) y su finalidad es la misma supervivencia de la organización.

El último propósito de poner de relieve los diferentes criterios para el proceso de identificación/identización es plasmar los fenómenos, construcciones o subprocesos que ocurren dentro de este. A grandes rasgos, el proceso de reconocimiento y diferenciación incorpora necesariamente la creación de sentido y su mantenimiento a través de alusiones a los que el miembro de la organización recurre. Por tanto, se puede decir que se constituye otro subproceso de invocación/evocación o de referencia/autorreferencia en donde los actos, emociones, sentimientos, creencias, valores se ven contextualizados y devienen en actividades congruentes y con sentido. En este subproceso, el miembro primero apela a un referente que, de ser aceptado como congruente, será interiorizado hasta convertirse en un autorreferente al que apelará en situaciones organizacionales de diferente índole. Estos referentes pueden ser de naturaleza variada: materiales, sociales, simbólicos, estructurales, etc., y pueden no solo estar sometidos a restricciones cognitivas, sino culturales, sociales, estructurales, etc.

## **Restricciones a la Identidad Organizacional: Ambiente y Estructura**

Hasta este punto del texto, se ha trabajado con la premisa de la inexorabilidad de la IO, o sea, la asunción del supuesto de que en toda organización se desarrolla(n) identidad(es) organizacional(es). En este apartado se pretende analizar aquellos elementos que en algún punto pueden influir en la IO; tales elementos pueden ser convertidos en cuestionamientos del tipo: de existir la IO, ¿esta es un fenómeno estático o un proceso en perpetuo cambio? O, ¿la IO tiene patrones similares de desarrollo en organizaciones de diferente naturaleza, como en una empresa o en un sindicato? Si la respuesta se decanta por el cambio, entonces, ¿qué factores inducen a su cambio o a un relativo mantenimiento? Por lo tanto, se sostiene que observar otras dimensiones como lo es el ambiente y la estructura puede tener grandes consecuencias en el desarrollo y estudio de este tema organizacional. La elección del ambiente y la estructura responden a la reflexión sobre la naturaleza y los procesos de la IO. Los procesos de identificación/identización (reconocimiento/diferenciación) y referencialidad/autorreferencialidad (invocación/evocación) involucran la construcción de criterios de distinto carácter, por ejemplo, materiales o simbólicos. Para tal efecto, tomamos elementos de la estructura organizacional (centralización, la formalización, la estandarización y la especialización) como criterios estructurales de IO que permitirán dar cuenta cómo estos pueden posibilitar o constreñir la(s) identidad(es) organizacional(es).

### ***Ambiente, Estructura e Identidad Organizacional***

Para ilustrar algunas posibilidades de cómo la estructura interviene en el desarrollo de la IO, el presente trabajo toma como ejemplos tres configuraciones organizacionales propuestas por Mintzberg (1991a, 1991b): la burocracia mecánica, la forma divisional y la adhocracia y los analiza a la luz de los criterios estructurales de la IO. A continuación,

se realiza una reflexión en torno a la relación ambiente/estructura-IO si bien no exhaustiva, sí ilustrativa de cómo estos factores pueden posibilitarla o restringirla.

**Burocracia.** De acuerdo con Mintzberg (1991b), las características principales de la burocracia son las siguientes: por un lado, el mecanismo de coordinación recae principalmente en la normalización del trabajo; la parte fundamental de esta configuración es la tecnoestructura; entre los parámetros básicos de diseño se pueden encontrar la formalización del comportamiento, la especialización vertical y horizontal del puesto, un agrupamiento generalmente funcional, centralización vertical y una descentralización horizontal limitada y una planificación de la acción. Finalmente, en los elementos de contingencia se encuentran los siguientes: antigua, grande, reguladora, sistema técnico no automatizado, ambiente sencillo y estable, control externo y no ajustado a la moda.

Como se puede apreciar, entre las características esenciales en la comprensión de la burocracia están la normalización del trabajo, la formalización del comportamiento y la especialización vertical, etc., todas ellas sometidas al imperativo legal-racional, es decir, la estructuración del trabajo y el comportamiento siguiendo reglas racionales-instrumentales (adecuación de medios a fines) impersonales, abstractas y formalizadas.

Las características anteriores permiten la elaboración de algunas conjeturas o supuestos entre los factores ambientales y estructurales y la IO desarrollada en organizaciones con esta configuración. Ejemplo de lo anterior son los aspectos disfuncionales de la burocracia propuestos por Merton (2002), en específico aquellos referidos al desplazamiento de metas y la psicosis profesional. En cuanto al desplazamiento de metas, Merton se refiere a esta disfunción como la transferencia de los sentimientos arraigados en los objetivos hacia el apego a las reglas. Como se ha mencionado anteriormente, la IO involucra los procesos de reconocimiento y diferenciación y el de invocación y evocación, de acuerdo con esto, los funcionarios de la

burocracia pueden trasladar sus referentes de identidad de los objetivos a criterios de formalización, es decir, un funcionario puede sentirse identificado con las reglas, normas o leyes que rigen actividades y comportamientos y no tanto con los objetivos o metas que la burocracia le impone, por lo tanto, las reglas pueden convertirse en uno de los primeros criterios de reconocimiento y diferenciación y por consiguiente de decisión. Por otro lado, la psicosis profesional, según el autor, expone la forma en la que la dinámica misma que impone la burocracia genera entre sus miembros una serie de concepciones mentales (preferencias, discriminaciones, gustos, etc.) frente a su trabajo y su vida. Dicha dinámica está enmarcada por la racionalidad instrumental que puede convertirse, a su vez, en un referente de identidad que, interiorizado en la organización burocrática, puede desplazarse como criterio de identidad a la vida misma.

Las dos disfunciones exhibidas en el párrafo previo muestran cómo el aspecto estructural de formalización puede devenir en un criterio de identidad. Pero es posible mencionar otro ejemplo. La centralización que, *grosso modo*, indica el puesto dentro de la jerarquía, las atribuciones de poder y la capacidad de discrecionalidad son elementos de IO que se manifiestan en comportamientos, discursos, sentimientos, etc. El miembro de una organización generalmente apela a estos criterios en situaciones que requieren manifestaciones de identidad; una situación ilustrativa sucede cuando un directivo se presenta ante alguien y se identifica primero por su posición y después su organización. El mismo discernimiento se puede apreciar cuando un trabajador del núcleo operativo se presenta primero mencionando lo que ejecuta dentro del trabajo y después por su organización. Si bien estos ejemplos son manifestaciones sobre todos discursivas, permiten observar los criterios de identificación que sostienen consciente o inconscientemente los miembros de una organización.

**La forma divisional.** Con el aumento de la complejidad del ambiente y la incertidumbre, la naturaleza de la organización se ve en necesidad de realizar ajustes, tal es el caso de la forma divisional,

configuración que emerge como respuesta a las problemáticas de complejidad e incertidumbre. En este sentido, Mintzberg (1991b) establece las siguientes particularidades de tal configuración: mecanismo de coordinación basado en la estandarización de productos, línea media como parte principal de esta configuración; en donde los principales parámetros de diseño se encuentran en la agrupación con base en el mercado, un sistema de control basado en el desempeño y una descentralización vertical limitada; finalmente sus elementos situacionales son los mercados diversificados (esencialmente servicios y productos), es antigua y grande, con directivos medios urgidos de poder, etc.

Al igual que en la burocracia mecánica, los criterios estructurales de identidad se hallan presentes en esta configuración, no obstante, la variación reside en el grado y la forma en que se presentan. La atención, entonces, tiene como focos principales los arreglos estructurales de acuerdo con la producción o servicios que la organización maneje, por un lado y, por el otro, la línea media (gerentes, subgerentes y directores de departamentos) como ajustadores de la actividad productiva. Cabe mencionar que un aspecto fundamental de este tipo de configuración que repercutirá sobre la forma en la que se desarrolla la IO, es la centralización horizontal de la jerarquía, lo que produce el florecimiento de una serie de departamentos especializados en algún proceso o en alguna área de la producción organizacional: departamento legal, departamento de informática, departamento financiero, departamento de innovación, etcétera. Cada uno de estos departamentos actuará como una suerte de pequeñas organizaciones con estructuras propias, por ejemplo, cada una de ellas interpretará e interiorizará el criterio de la formalización de una manera muy particular, es decir, quizás en el departamento legal las reglas sobre un uso específico de la vestimenta serán fundamentales en la identidad, mientras que para el departamento de innovación o de informática las reglas de vestimenta sean uno de los criterios más débiles como referentes de identidad.

De igual forma, debido a la misma configuración que toma la forma divisional, se puede intuir que el criterio estructural de especialización será un eje central para la comprensión de la identidad. En efecto, los departamentos creados gracias a la jerarquía horizontal requieren de profesionistas especializados en alguna área; de tal suerte que los miembros de la organización, a través del criterio de identidad de especialización, suelen identificarse primeramente como parte del grupo o departamento al que pertenecen antes que a la organización como un todo. Esta identificación primero con el grupo y después con la organización entera es una de las fuentes de otros fenómenos organizacionales como los conflictos, las peleas por recursos las fallas en la comunicación, entre otras.

A grandes rasgos, la configuración de la forma divisional permite observar que los criterios estructurales de identidad pueden desarrollarse en forma y grado totalmente distintas a las de otras configuraciones, a su vez, las diferentes estructuras pueden influir de diferentes maneras a la IO.

**La Adhocracia.** La Adhocracia es quizás la estructura más compleja debido a su esencia cambiante como respuesta a la complejidad del ambiente en el que se desenvuelve. Es una configuración orientada a la innovación: “La innovación sofisticada requiere una quinta y muy diferente configuración, una que es capaz de fusionar expertos extraídos de diferentes disciplinas en grupos de proyecto *ad hoc* que funcionan sin tropiezos” (Mintzberg, 1991a, p. 209). Entre sus principales características se pueden encontrar: ajuste mutuo como mecanismo de coordinación esencial en donde el *staff* de apoyo es la parte clave de la organización (se le agrega el núcleo operativo si es una Adhocracia operativa); sus parámetros de diseño básicos son los dispositivos de enlace, la estructura orgánica, la descentralización selectiva, una especialización horizontal de la tarea, capacitación y agrupación funcional y de mercado; finalmente, entre sus elementos situacionales o de contingencia, se encuentran el ambiente complejo y dinámico y un sistema técnico sofisticado e automatizado.

Es en este tipo de configuración donde el ambiente y la estructura tienen grandes implicaciones para la IO que pueden posibilitarla o restringirla. La Adhocracia es la configuración que se ajusta o se adapta estructuralmente en relación con dos grandes patrones (aunque no los únicos): los proyectos y el ambiente. Primero, los proyectos, ya sean con el objetivo de producir algo o brindar algún servicio, indican no solo la estructura que se debe erigir con el fin de conseguir los objetivos, sino que también guían el número de trabajadores necesarios para realizar el proyecto. Estas características hacen alusión indirecta o directamente al mercado, es decir, las organizaciones adhocráticas estructurarán sus actividades de acuerdo con el proyecto a realizar y con una oferta de fuerza laboral particular. Por lo tanto, la adhocracia requiere de trabajadores polivalentes y que presten su servicio por un determinado tiempo (que suele estar vinculado a la duración de un proyecto).

Segundo, el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones adhocráticas es bastante complejo. La competencia es más reñida, las crisis financieras más habituales y la incertidumbre cada más veloz al cambio originan la necesidad de un dinamismo como respuesta de la organización.

Bajo la estructuración en relación con estos dos patrones (proyectos y ambiente) los elementos de posibilidad o restricción adquieren sentido. Entonces, cabe preguntarse: ¿en una configuración adhocrática en donde la rotación de trabajadores es tan alta y la polivalencia de actividades de los trabajadores es característica inherente es posible el desarrollo de identidad(es) organizacional(es)? De ser afirmativa la respuesta, entonces, ¿qué naturaleza en cuanto a tiempo, forma y grado tendría? En otro sentido también estarían justificadas las preguntas: ¿existen estructuras organizacionales que favorecen o restringen la emergencia de una identidad o múltiples de ellas? ¿Una determinada estructura organizacional puede favorecer la imposición de una determinada IO y restringir o impedir la emergencia de otras? Preguntas similares se podrían realizar intercambiando la palabra estructura por ambiente. El objetivo que subyace a este apartado es

simplemente dejar sobre la mesa la discusión sobre las posibilidades o restricciones que pueden dar forma, sentido o coherencia a la IO aunadas a los criterios existentes.

## **Reflexiones Finales**

Para Gioia y Hamilton (2016, p. 30) en el dominio epistemológico el cuestionamiento fundamental es: ¿Cuál es la manera más efectiva de ver la identidad? Desde la perspectiva del actor social, la construcción social o desde el punto de vista institucional. La mayoría de los representantes en este debate (Albert & Whetten, 1985; Corley et al., 2006; Gioia et al., 2000, 2010; Glynn, 2000, 2008; M. Pratt & Foreman, 2000; Ravasi & Schultz, 2006; Whetten & Mackey, 2002 entre otros.) han tomado parte en algunos de estos y han considerado estas posiciones como si fueran incompatibles.

No obstante, Ravasi y Schultz (2006) fueron los primeros autores en reconciliar estas partes en desacuerdo al argumentar que los puntos de vista del actor social y la construcción social pueden verse como complementarios, ayudando a la búsqueda de un terreno común. El otro estudio que ayudó a reconciliar las partes en desacuerdo fue el de Gioia et al., (2010) sobre la formación de la identidad. Este mostró que el utilizar sólo una visión conduce a una comprensión incompleta. También mostró que el punto de vista del actor social y los procesos de construcción social son en realidad, mutuamente constitutivos. Ninguno son condición suficiente, aunque ambos son necesarios.

Sin embargo, Gioia y Hamilton (2016, p. 31) llaman la atención sobre que no es suficiente con la complementariedad entre perspectivas, sino que es necesario ir más allá para una mayor recursividad. Por esta razón, en el dominio epistemológico abogan por ir más allá de decir que se necesitan los tres puntos de vista para comprender el carácter de la identidad. “La creación de significado (a través de procesos de construcción social) la creación de afirmaciones (vía procesos de actor

social) y las fuerzas legitimadoras (vía procesos de institucionalización) se arremolinan discursivamente para producir este fenómeno que tratamos como el tema de nuestro estudio” (2016, p. 31).

Aún más intrigante que el debate epistemológico, es el debate ontológico sobre el carácter mismo de la IO. Para Gioia y Hamilton la pregunta clave es: “¿Deberíamos continuar tratando la identidad en nuestra forma pretendida de “contenido/entidad”, o deberíamos acomodar una visión de proceso más dinámica, incluso si incomoda no solo nuestro enfoque conceptual sino metodológico?” (2016, p. 31). Para estos autores una visión que considere las dos alternativas podría ayudar. Es posible al menos cognitivamente hablando, considerar la idea abstracta de que la identidad pueda considerarse tanto como una entidad intangible y un proceso en continuo cambio. Cualquiera respuesta a qué la identidad sea, puede mostrar características asociadas con cada punto de vista. “Las descripciones de la identidad centradas en los atributos nos da una idea de las principales características que los miembros consideran esenciales para la concepción que tienen de sí mismos, mientras que las descripciones centradas en los procesos nos dan un sentido de lo continuo, desarrollo continuo de la identidad como actos y realizaciones” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 42).

Alineado con este punto de vista, está la perspectiva narrativa sobre la IO (Ver Brown, 2006; Czarniawska, 1997), que, además de conceptualizar la identidad como proceso, conceptualiza la IO como dinámica. Desde esta línea algunos investigadores sostienen que la identidad es la narrativa (Ej. Brown & Humphreys, 2006), o al menos que coexisten múltiples narrativas, y ellas son las que constituyen una IO.

Estos autores advierten que, para capturar el dinamismo de la identidad, los investigadores deben utilizar con mayor frecuencia términos que se refieran al punto de vista del proceso. Términos tales como convertirse, cambiar, fluir, hacer, actuar, interactuar, otorgar, reflejar, expresar etc. Los gerundios son útiles para pensar en el cambio

y la formación de la identidad. Además de ser ideales para el pensamiento dinámico y estructural, porque son términos híbridos, “sustantivos en forma y verbos en función” (Gioia & Hamilton, 2016, p. 33). Otra ventaja de estos términos es que fomentan la conectividad, además de otros usos. La identidad es un concepto que está conectado con otras nociones como el cambio, el poder, la comunicación, el aprendizaje y la cultura entre otros.

El debate conceptual está indisolublemente ligado a los debates anteriores, ya que estos revelan una cuestión central que subyace: los supuestos ontológicos y epistemológicos que sostienen los investigadores *a priori*, influyen en la constitución de las conceptualizaciones sobre cultura e identidad *a posteriori*. La revelación anterior conduce al pensamiento de que las conceptualizaciones generalmente están enmarcadas dentro de un paradigma sociológico. De acuerdo con las reflexiones sobre los debates mencionados previamente, el concepto de IO debería poder articular puntos de vista que en apariencia son opuestos, pero que claramente le dotarían de una mayor capacidad explicativa.

Finalmente, se ha manifestado de forma breve cómo ciertas estructuras y ambientes pueden posibilitar o restringir la emergencia, el desarrollo, la reconfiguración e incluso la implementación de una(s) determinada(s) identidad(es) organizacional(es). Estos elementos tienen una mayor o menor influencia en la forma, sentido y grado en que aparece la IO dentro de una determinada organización con estructuras, interacciones e interdependencias particulares. Sin embargo, esta propuesta de reflexión apenas está dando sus primeros pasos. Aquí se considera que es necesario mayor esfuerzo de investigación. Por ejemplo, otro factor a considerar necesariamente es el tiempo, que no solamente repercute en la metodología, sino que puede influir en la forma y el sentido que adquiera una IO. Por lo tanto, este último apartado se presenta como una invitación a reflexionar la IO en temas poco abordados y analizados como lo es este.

## Referencias

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. (2000). Organizational Identity and Identification: charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume II - Macro Approaches* (pp. 175–191). JAI Press. <https://doi.org/10.4135/9781849200455.n11>
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731–753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), 231–257. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00589.x>
- Carvajal, J. (2005). El problema de la existencia y la identidad de las organizaciones. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 6(12), 236–247.
- Chevallier, J. (1994). Identité , organisation , institution. En *L'identité Politique*, Presses Universitaires de France, 239–251.
- Corley, K., Harquail, C. V, Pratt, M., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85–99. <https://doi.org/10.1177/1056492605285930>
- Cornelissen, J., Haslam, A., & Balmer, J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. In *British Journal of Management* (Vol. 18, Issue SUPPL. 1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00522.x>
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

- Czarniawska, B., & Wolff, R. (1998). New Identities Constructing Fields in Established Organization in Old Europe. *International Studies of Management & Organization*, 11(3), 32–56.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Paidós.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Gioia, D., & Hamilton, A. (2016). Great Debates in Organizational Identity Study. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, & D. Ravasi (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.13>
- Gioia, D., & Patvardhan, S. (2012). Identity as Process and Flow. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *Constructing Identity in and around Organizations* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199640997.003.0003>
- Gioia, D., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 1–46. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.1>
- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 25, Issue 1).
- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict over

- Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.285.12496>
- Glynn, M. A. (2008). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. In *The sage handbook of organizational institutionalism*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- Glynn, M. A., & Marquis, C. (2007). Legitimizing Identities: How Institucional Logics Motivate Organizacional Name Choices. In C. A. Bartel, S. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the Modern Organizations* (pp. 17–33). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.
- Merton, R. K. (2002). *Teoria y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Economica.
- Mintzberg, H. (1991a). *Diseño de organizaciones eficientes*. El ateneo.
- Mintzberg, H. (1991b). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Pratt, M., & Foreman, P. (2000). Classifying managerial responses to

- multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791601>
- Purdy, J. M., & Gray, B. (2009). *Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields*. *The Academy of Management Journal*, 52(2), 355–380.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding To Organizational Identity Threats: *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). *Rhetorical Strategies of Legitimacy (Issue March)*.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.  
<https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Whetten, D., & Mackey, A. (2002). A social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.

## MANAGEMENT, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, AND EXISTENTIAL RISK: THE ROLE OF CRITICAL PERSPECTIVES FOR THE FUTURE OF HUMANITY

ELKIN FABRIANY PINEDA-HENAO<sup>37</sup>  
JOSÉ LONDOÑO-CARDOZO<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ph.D. student in Management Sciences at the Universidad Nacional Autónoma de México. Master of Philosophy and Bachelor of Philosophy from the Universidad del Valle. Master of Management and Bachelor of Business Administration from the Universidad Nacional de Colombia. Research groups: Episteme: Filosofía y Ciencia (Universidad del Valle) and Grupo de Estudios Neoinstitucionales GEN (Universidad Nacional de Colombia). Member of the Red de Estudios Organizacionales Colombiana (REOC). Email: [efpinedah@comunidad.unam.mx](mailto:efpinedah@comunidad.unam.mx) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0168-1739>.

<sup>38</sup> Master's in management and Bachelor of Business Administrator, member of the Grupo de Estudios Neoinstitucionales - GEN at the Universidad Nacional de Colombia Full-time professor and research leader in the public accounting program. Member of the CONEXIÓN: Grupo de Investigación en Ciencias Económicas, Organizacionales y Contables at the Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Leader of the Red de profesores investigadores de Palmira (REPIPA). Email: [jodlondonoca@unal.edu.co](mailto:jodlondonoca@unal.edu.co) Orcid <https://orcid.org/0000-0002-5739-1191>

## **Abstract**

The recent surge in Artificial Intelligence (AI) has reignited debates on existential risks. However, in the context of management and organizations, this discussion has been notably absent, despite the significant risk that the traditional management style could influence risks associated with the production and implementation of AI within and by organizations, due to its prioritization of economic interests, efficiency, and productivity. Therefore, the aim of this paper is to argue how critical management and organizational theories, such as Critical Management Studies (CMS), Critical Organizational Studies (COS), and Radical Humanistic Management (RHM), can play a pivotal role in critically understanding and addressing alternatives to these risks. In summary, these critical theories can contribute by influencing the formulation of public policies, changes in management education, and specific research programs to prevent existential risks.

## **Keywords**

Organization studies, Critical management studies, Radical humanistic management, Transhumanism, Posthumanism, Existential risk of organizations, Existential risk of companies.

## **Resumen**

El reciente auge en inteligencia artificial (IA) ha desencadenado que se retomen debates sobre riesgos existenciales. Sin embargo, en el contexto de la administración y organizaciones, esta discusión ha estado notablemente ausente, pese a que existe un gran riesgo de que el estilo de administración tradicional pueda influir en riesgos asociados con la producción e implementación de IA en y desde las organizaciones, debido a la prioridad que éste da a los intereses económicos y de eficiencia y productividad. Por tal motivo, el objetivo del presente trabajo es el de argumentar cómo las corrientes críticas de la administración y de la organización, como los Estudios Críticos de la Administración (ECA), los Estudios Críticos Organizacionales (ECO) y la Gestión Humanística Radical (GHR), pueden desempeñar un papel fundamental en comprender críticamente y abordar alternativas ante estos riesgos. En síntesis, estas corrientes críticas pueden contribuir a través de su incidencia en la formulación de políticas públicas, cambios en la formación en administración y programas de investigación específicos para prevenir riesgos existenciales.

## **Keywords**

Estudios organizacionales, Estudios críticos de la administración, Gestión humanista radical, Transhumanismo, Posthumanismo, Riesgo existencial de organizaciones, Riesgo existencial de empresas.

## **Introduction**

The recent emergence of new models of artificial intelligence (hereinafter, AI) has had a profound impact on society, leading to extensive debate about its risks. This debate has given rise to the consideration of various contributions in multidisciplinary and philosophical analysis, including the discussion of existential risks associated with AI. This approach examines potential AI risks that could lead to a collapse or even the extinction of humanity. However, despite its relevance to the future of humanity, and as argued in this document, the discussion of existential risks of AI within the context of management and organizations, along with their critical currents, has been notably absent.

This document is derived from reflections following previous work (Pineda-Henao, 2022), where existential risks related to management and organizations were identified as issues requiring urgent attention. These risks are analyzed from the perspectives of critical social thought currents that explore the impact of transhumanism and posthumanism on management and organizations. The importance of addressing these risks lies in the increasing production and application of AI within organizations, which could lead to existential risks, especially in a context where the traditional management approach, prioritizing productive and economic values over human dignity and social and environmental well-being, could be vulnerable to these risks.

The primary objective of this writing is to argue how critical currents in the field of management and organizations play a fundamental role in critiquing and proposing alternatives to the prevailing management style to prevent and mitigate potential existential risks associated with the production and application of AI. Given the lack of research addressing existential risks related to

management and organizations, this document also seeks to persuade about the importance of addressing this issue, highlighting critical connections between both fields of study, especially from the perspectives of currents such as Critical Management Studies (CMS), Critical Organizational Studies (COS), and Radical Humanistic Management (RHM).

From a methodological perspective, a qualitative synthesis (Seers, 2012; Thomas & Harden, 2008) of documentary sources is employed in two thematic areas: 1) existential risks related to AI, and 2) contributions of critical currents in the field of management and organizations. Based on these documentary sources, an exploratory documentary review is conducted involving a process of critical analysis, argumentation, and hermeneutic interpretation. Therefore, the document's structure is organized as follows: firstly, a theoretical framework is presented, establishing assumptions related to existential risk and AI. Next, in the second section, the discussion is addressed, divided into two parts: a) the consideration of AI as a significant existential risk connected to management and organizations through the production and application of AI; b) the argumentation on the contribution of critical currents in management and organizations to prevent and mitigate existential risks associated with the production and application of AI through critique of the traditional management approach.

### **Theoretical Framework**

To address this reflection adequately, it is imperative to establish a solid understanding of several key concepts. In this section, we will proceed to detail the necessary theoretical foundation for a comprehensive appreciation of the subject at hand. Firstly, we will outline the fundamental characteristics of existential risk, exploring its various stances, foundations, and criticisms. Secondly, we will analyze

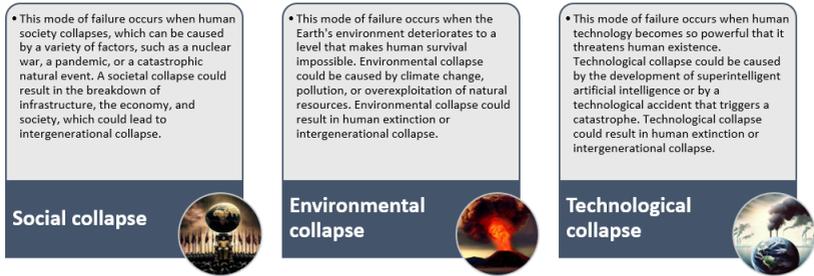
the emergence of artificial intelligence as an innovative technological tool that complements human capabilities. Finally, in the third segment, we will examine the role of artificial intelligence in the context of contemporary existential risks.

### *Existential Risk*

Existential risk is a concept that refers to risks with the potential to threaten the future of humanity as a whole (Bostrom, 2002). These risks are so significant that even if the probabilities of their occurrence are low, the consequences would be catastrophic (Bostrom, 2017). Existential risk is not limited to the risk of human extinction but encompasses three other modes of failure that could lead to intergenerational collapse and equally significant losses in expected value, as seen in . In this sense, it is essential to consider the notion of maxipok, which, according to Bostrom's theorization, argues that the morally correct action is the one that maximizes the probability of avoiding an existential catastrophe.

This concept is derived from an idea proposed by Ortega y Gasset, who asserted that humans are maxipok beings. That is, beings who are always seeking perfection but never attain it (1914). According to the Spanish philosopher, humans are inherently dissatisfied, always wanting more, always striving to be better. This is because humans are rational beings, and reason always leads them to pursue perfection (Ortega y Gasset, 1914).

Figure 1 Three Modes of Existential Failure



Own elaboration based on Bostrom (2017, p. 12)

The relevance of mitigating existential risks is evident when considering the impersonal and global perspective of humanity as a whole. According to the notion of *maxipok*, actions that have the highest probability of avoiding an existential catastrophe should be taken, even if those actions come at a significant cost. In this regard, the prevention of existential risks is framed as a global priority to safeguard the future of humanity (Bostrom, 2013).

Existential risk is defined as the risk of human extinction or the collapse of civilization, implying the threat to humanity's continued existence or the permanent and drastic destruction of its potential for desirable future development (Torres, 2023). This risk can result from various sources, including threats of natural origin, such as asteroid or comet impacts, as well as human-made threats stemming from advanced technological activities.

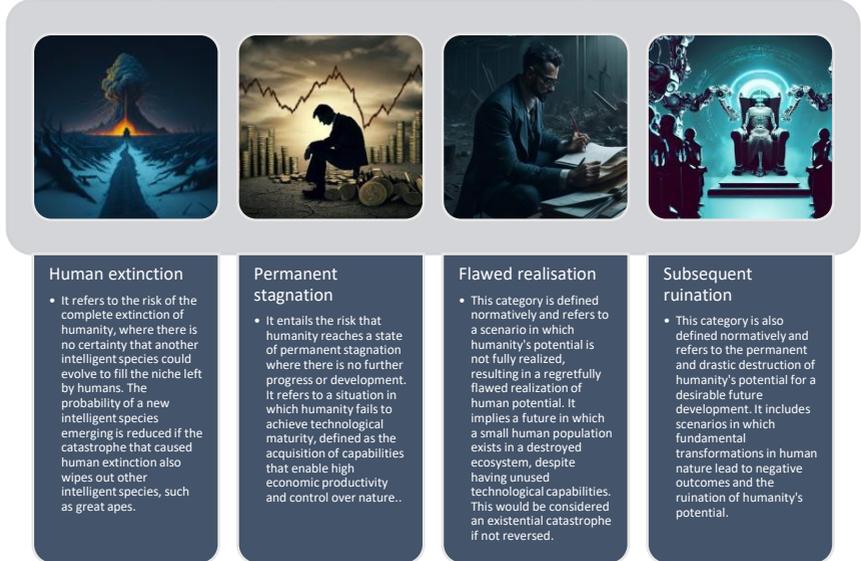
It is important to note that the definition of existential risk may vary depending on the context and the intended audience. Torres (2023) suggests that defining existential risks as risks of human extinction or civilization collapse is effective when communicating with the general public, while defining existential risks as a significant loss of expected value may be more suitable for establishing existential risk studies as a legitimate field of scientific and philosophical research.

Existential risks, regardless of their specific definition, possess characteristics that set them apart from common risks. These risks have exceptionally high expected values, meaning that even a slight reduction in the net existential risk can have enormous consequences. Additionally, managing existential risks is complicated by the lack of historical precedents, making the application of conventional risk management methods challenging (Bostrom, 2017; Kaku, 2014; Rees, 2004).

Existential risks can be categorized into four main categories (see Figure 2): a) human extinction, b) permanent stagnation, c) flawed realization, and d) subsequent ruination (Bostrom, 2013). In each of these categories, the primary risks stem from human activities. For example, advanced technological threats, such as artificial intelligence, biotechnology, and nanotechnology, can generate significant existential risks.

The term existential risk is related to the notion of global catastrophic risk, although they are not necessarily equivalent (Bostrom & Cirkovic, 2008). While existential risk focuses on threats that could lead to the premature extinction of intelligent life on Earth or the permanent and drastic destruction of its potential for desirable future development, global catastrophic risk refers to threats that could cause catastrophic damage on a global scale without necessarily leading to the extinction of humanity (Bostrom & Cirkovic, 2008; Russell & Norvig, 2010).

Figure 1 Categorization of Existential Risks According to Bostrom



*Own elaboration based on Bostrom (2013, p. 19)*

The importance of addressing existential risks is so significant that their prioritized treatment and inclusion in national and international agendas and policies are subjects of debate. International organizations like the United Nations and various national governments consider the need to address existential risks as part of their efforts to ensure the long-term security and well-being of humanity (Boyd & Wilson, 2020). Despite the importance of addressing existential risks, stemming from Bostrom's theory, some authors raise concerns about these issues.

Højme's work highlights criticism of Bostrom's concern about existential risks, emphasizing internal contradictions in transhumanist thinking and invalid premises (2019). For this author, transhumanism, in its attempt to transcend human nature and reach post humanity, returns to myth and neglects real-life concerns. This discrepancy

undermines transhumanism's supposed concern for all of humanity (Højme, 2019).

In general, Højme's criticism focuses on the selection process. According to him, in the face of existential risks, the selection process may favor certain individuals or groups. Likewise, amidst the critique, the challenge of determining which values should take priority for the original intelligent life on Earth is recognized, suggesting that even superintelligence might not be able to provide the answer (Højme, 2019). Recent debates on existential risk have focused on specific risk sources rather than the complex interaction of failures or risks that cannot be clearly specified (Manheim, 2020). Manheim proposes an analysis of the expanded view of vulnerable worlds, as it leads to conclusions that are different or even contrary to those suggested by Bostrom (2020).

The expanded view of vulnerable worlds, as proposed by Manheim (2020), challenges Bostrom's vulnerable world hypothesis (2002). While Bostrom argues that specific technological advancements inherently lead to devastation or the extinction of civilization, Manheim suggests that fragility, i.e., a system's susceptibility to damage or failure resulting from the complexity of certain systems, can be an inevitable source of catastrophic or existential risk.

This expanded view, as it leads to conclusions that are different or even contrary to those suggested by Bostrom (2002, 2013, 2017), has significant implications for addressing existential risks. Manheim suggests that, instead of focusing on identifying specific technologies as the primary sources of risk, the emphasis should be on addressing systemic fragility (2020). That is, the propensity of a complex system to suffer catastrophic failures. This implies recognizing that all systems, even the most complex ones, are susceptible to catastrophic failures (Taleb, 2016).

In summary, existential risk is a fundamentally important and debated concept characterized by its potential to threaten the continuity of humanity as a whole. Two notable approaches have significantly contributed to this debate. On one hand, Bostrom's perspective (2002, 2013, 2017) emphasizes the need to prioritize the mitigation of existential risks, underscoring their magnitude and the importance of taking measures to prevent them. On the other hand, Højme's (2019) and Manheim's (2020) views relativize existential risk, highlighting internal contradictions in transhumanist thinking and invalid premises underlying this concern. Both perspectives hold elements of validity and provide a comprehensive spectrum of considerations for understanding and managing existential risk.

### **Artificial intelligence**

The evolutionary history of humanity has been permeated by technology (Pérez de Paz & Londoño-Cardozo, 2021). Some authors consider technology as a compensator for the evolutionary deficiencies of humans (Pérez de Paz, 2016). Since ancient times, the use of technology, such as fire or sharp stones for cutting, played a crucial role in the development of civilization (Londoño-Cardozo & Pérez de Paz, 2021; Melnyk et al., 2019; Pérez de Paz & Londoño-Cardozo, 2021). In more recent history, the role of technology can be traced through the so-called industrial and technological revolutions.

The history of industrial revolutions dates back to the 18th century, with the First Industrial Revolution, marked by the transition from manual to mechanized production. Key inventions include James Watt's steam engine, which powered the textile industry, and Richard Arkwright's mechanized spinning frame (Kemp, 1979). This revolution transformed the economy and society, leading to urbanization and industrial growth (Villani, 2009).

The Second Industrial Revolution, in the late 19th century, was driven by advances in electricity, steel, and oil. Notable inventions included Alexander Graham Bell's telephone and Thomas Edison's light bulb (Xu et al., 2018). The Third Industrial Revolution, in the 20th century, focused on electronics and automation, with the creation of the personal computer (Rifkin, 2011; Roel, 1998; Xu et al., 2018).

The current Fourth Industrial Revolution is characterized by the convergence of digital technologies, biotechnology, and artificial intelligence (Garrell & Guilera, 2019; Vaidya et al., 2018; Xu et al., 2018). AI plays a vital role, driving process automation, machine learning, and intelligent decision-making. Innovations such as autonomous vehicles, advanced robotics, and AI in healthcare are examples of how AI is reshaping the economy and society today, consolidating its role as a transformative force in the Fourth Industrial Revolution (Alvarado Rojas, 2015; Flechoso, 2021).

Artificial intelligence emerges as a field of study and development within computer science with the purpose of creating intelligent agents, i.e., systems capable of reasoning, learning, and acting autonomously (Russell & Norvig, 2010), also referred to as agency technologies (Londoño-Cardozo & Pérez de Paz, 2021; Pérez de Paz et al., 2021; Pérez de Paz & Londoño-Cardozo, 2021). Over the past few decades, AI has experienced significant and accelerated advancement, leaving a significant impact on society, permeating various areas of everyday life and industry (Collins et al., 2021). The fundamental basis of AI lies in machine learning, a technique that allows systems to learn from data without the need for explicit programming (Jordan & Mitchell, 2015; J. B. O. Mitchell, 2014). In this regard, machine learning is divided into two main categories: supervised learning and unsupervised learning, each with its own specific applications and peculiarities.

Supervised learning is one of the main branches of machine learning, where systems are fed with a set of previously labeled data.

In this configuration, each data point in the set is associated with a label denoting its corresponding category or class (T. M. Mitchell, 1997). The goal of a supervised learning system is to learn to relate the inherent features of the data to the associated labels. Through exposure to this labeled dataset, AI adjusts its internal models and algorithms to accurately predict the labels of new, unknown data. Supervised learning is widely applied in classification and regression tasks, from email spam detection to medical image classification or real estate price prediction (Mosqueira-Rey et al., 2023).

The most recent example of the use of supervised learning AI, at the time of writing this document, is the release of *Now and Then*, the latest song made publicly available by the British band The Beatles. Using Melodyne, the quality of John Lennon's vocals recorded in 1970 was improved and cleaned up. Subsequently, another supervised learning AI, called Deepfake, helped remove noise and distortion and restore Lennon's voice to its original state.

On the other hand, unsupervised learning is characterized by the absence of labels in the dataset used for AI training. In this context, the system must learn to identify patterns and structures inherent in the data without receiving external guidance. Unsupervised learning is used for tasks such as data clustering or dimensionality reduction (S. L. Anderson & Anderson, 2011; T. M. Mitchell, 1997; Mosqueira-Rey et al., 2023). For example, in data clustering, AI can automatically discover categories or groups of similar data within a set, without the need for prior labels to define those categories. In dimensionality reduction, AI seeks to simplify the data representation without significant loss of information.

In addition to supervised and unsupervised learning, there are other learning approaches used in the field of AI, such as reinforcement learning and evolutionary learning (Vinod, 2023). Reinforcement learning focuses on sequential decision-making, where an agent

interacts with its environment and receives rewards or penalties based on the actions it takes. Through feedback from the environment, the agent learns to make decisions that maximize its reward over time. This approach is used in applications such as gaming, robotics, and process control (T. M. Mitchell, 1997). Evolutionary learning, on the other hand, is inspired by the principles of biological evolution to optimize solutions. Genetic algorithms, simulating natural selection and reproduction, are used to find optimal solutions in complex problems and vast search spaces.

### **AI as the Primary Existential Risk of Today**

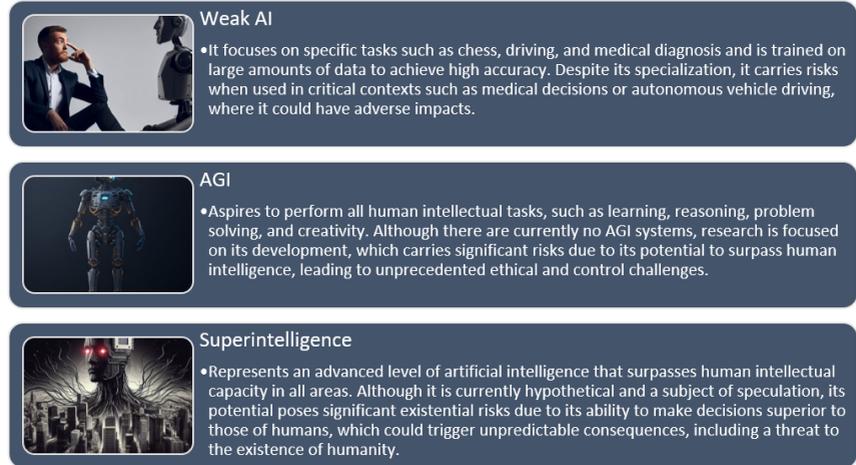
To address the issue of AI as the primary existential risk of today, it is essential to consider both its growing significance and the associated risks of its development and deployment. AI is a constantly evolving technology that adds an additional layer of complexity to the existential risk equation. In the perspectives of Bostrom (2002, 2013, 2017) and the insights provided by Højme (2019) and Manheim (2020), the importance of carefully examining the safety and responsibility in the creation and application of AI systems is recognized, given its undeniable impact on humanity.

The increasing relevance of AI in this context adds an additional level of complexity. AI is a constantly evolving technology that poses significant challenges in terms of existential risk. The perspectives of Bostrom (2002, 2013, 2017), Højme (2019), and Manheim (2020) become particularly relevant in the context of AI. Safety and responsibility in the development and implementation of AI systems become crucial issues due to the undeniable impact of this technology on humanity.

To better understand the existential risks associated with artificial intelligence, it is essential to divide AI into three main categories: a) Narrow AI or Weak AI (Russell & Norvig, 2010), b) Artificial General Intelligence or AGI (Kurzweil, 2014), and c) Strong AI or

Superintelligence (Bostrom, 2017). These categories may represent an evolutionary order of AI types, each with its own implications and characteristics (see Figur).

Figure 2 The Evolution of Artificial Intelligence



*Self-elaborated based on Bostrom (2017), Kurzweil (2014) and Russell & Norvig (2010)*

Despite the intrinsic complexity of existential risk and the difficulty in its precise quantification, there are concrete measures that can be taken to mitigate its impact. These actions may include the development of safe and responsible technologies, the promotion of international cooperation in managing existential risks, and public education about the challenges and implications associated with these risks. Interdisciplinary research and dialogue are fundamental components to effectively address these risks and seek effective solutions. Collaboration among governments, organizations, and civil society becomes a key element in confronting this global challenge.

However, the rapid advancement of AI is not without risks and challenges, some of which are potential, while others have already materialized in reality. One of the most serious risks associated with AI

is existential risk, which raises the possibility that AI may reach a level of power that positions it to threaten the survival of humanity. This threat is speculative but has generated growing concern in the scientific and ethical community due to the potential for AI to take actions that jeopardize the existence of the human species in a hypothetical conflict of interests.

In addition to existential risk, there are concrete and current risks related to AI. Among them, bias in AI systems poses significant concerns, as AI can inherit biases and prejudices present in the data it is trained on. This can lead to situations where AI systems inadvertently reflect the biases of their creators or society at large, resulting in discrimination and inequality. Additionally, the use of AI in the development of autonomous weapons represents a considerable risk, as the automation and autonomy of these weapons can trigger lethal conflicts without direct human intervention. Finally, loss of control, measured by the difficulty in understanding and supervising the operation of complex AI systems, raises concerns that AI may make critical decisions without adequate oversight, potentially triggering unforeseen and potentially harmful consequences in various areas of society.

### *AI as an existential risk associated with management and organizations*

Exploratory, it is possible to highlight the strong absence of studies on existential risk from the discipline of management or organizational studies. This is despite the fact that most existential risk research tends to be multidisciplinary and involves different social actors. However, some theoretical links between existential risk and this field of study can be deduced. An example is the work of Iglesias-Márquez (2020), who, while not addressing the issue of existential risk in his work, associates the phenomenon of climate change with the production and

high energy consumption by large companies from a critical perspective on corporate climate responsibilities. Another example is provided by Bostrom (2002, 2013) when he points out the existential risk associated with a global economic collapse, in which companies can clearly play an important role.

These environmental and economic risks are important, and more thorough research could reveal others for a panoramic analysis. However, the aim of this section is to address another risk that, due to its emergence and novelty, is relevant to explore: the existential risk associated with the production and application of AI in and from organizations. This risk is certainly introduced by Bostrom (2017) in his work "Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies." In this work, existential risks arising from the development of AGI or strong AI, or superintelligence (Bostrom, 2017), are analyzed, such as those associated with the competitive interests of companies that are in the race to create an AGI. From the clash of these competitive interests, serious implications can arise in social, economic, and political life, especially in the scenario where a company gains an absolute competitive advantage by successfully developing and taking control of AGI production, or by not controlling the evolution of AGI into superintelligence (Bostrom, 2017).

Another important point to note about this existential risk associated with AI production is the limited research on alignment between human values and AI, compared to the abundant recent research focused on increasing AI capabilities to move from narrow or weak AI to AGI (Han et al., 2022; Sutrop, 2020). If a good alignment between human values and AI is not achieved, and research focused on AI capabilities continues to increase, the result is a potential existential risk with an AGI or superintelligence misaligned with human values (Bostrom, 2017; Sutrop, 2020). To this should be added the various technical and normative difficulties, the former referring to the

technical difficulties of how to encode human values into AI, while the latter refers to what kind of values (ethical, political, etc.) should be encoded, and from what approaches, which leads to philosophical debates (Sutrop, 2020).

Regarding the application of AI, one of the existential risks that emerges is associated with employability. According to Romero Vela (2020), the inclusion of AI, and also improvements through biotechnology, can pose an existential risk to employability, which requires formulating public policies that protect employability and do not pose an existential risk, possibly linked to a social and economic collapse. In this regard, it can be noted that what is mentioned by this author is relevant with the advent of AI language models like ChatGPT, which, although AI models cannot yet perform the full range of functions that a theoretically AGI could, is already a matter of analysis regarding employability (Eloundou et al., 2023).

According to the work of Eloundou et al. (2023), where some authors belong to the same company OpenAI that developed the ChatGPT language model, research was conducted on the possible consequences of AI language models like the one used in ChatGPT, specifically in the U.S. labor market, resulting in the implementation of these AI in companies that can affect various jobs, replacing many tasks in professions that are highly automatable. Considering this, the existential risks associated with employability that can be generated by the implementation of AI with greater potential than this AI language model are latent.

The link between these existential risks of production and application of AI with management and organizations is that productive-competitive interests, efficiency, and economic interests that usually guide administrative decision-making and organizational purposes can significantly influence these risks. Hypothetically, deducing these interests in the prevailing administrative models, they

could be aligned with latent existential risks, prioritizing economic and competitive interests over social and environmental well-being and human dignity. Therefore, as argued in the following section, in the context where prevailing management and organizational styles align with interests that do not contribute to avoiding or mitigating existential risks associated with the production and application of AI but could even exacerbate them and potentially cause them, it is necessary for critical currents in management and organization to play an important role in questioning these prevailing models and proposing alternatives.

### **The Shift to Critical Perspectives in Management and Organization**

- **General Considerations of Some Critical Perspectives**

The critical currents of administration and organization refer to various schools of thought in the fields of administration and organization studies characterized by their focus on generating socially critical knowledge (Pineda-Henao, 2022). This socially critical knowledge is understood as a contribution derived from different approaches in critical social and human sciences that center their attention on social issues and injustices, as well as the corresponding struggle, which often involves agents of social change seeking to address institutional misalignments related to institutionalized practices that generate these injustices or issues (Ramírez, 2018).

The central characteristic of these traditional practices and theories lies in their orientation toward efficiency and productivity, which translates into economic gains (Aktouf, 2009; Gantman, 2017a; Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013; Pineda-Henao, 2022). Therefore, the contributions of these critical currents in the fields of administration and organization involve questioning prevailing management practices and forms of organization, as well as their theoretical and disciplinary justifications. These are evident in much of

the applied and functional research in administration, as well as the traditional contributions of organizational theory and administrative theory (Aktouf, 2009; Gantman, 2017a; Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013).

As a result, these critical currents aim to highlight and denounce social injustices, inhumane acts, oppression, and, in short, the negative and dark aspects of management practices and prevailing forms of organization. Furthermore, in some cases, they propose necessary alternatives for change and transformation in relation to management and prevailing modes of organization (González-Miranda & Rojas-Rojas, 2020; Misoczky, 2017; Saavedra Mayorga, 2009; Sanabria Rangel et al., 2015).

Therefore, it is understood that many of the contributions from these critical currents of administration and organization may have both epistemological and ontological (i.e., theoretical criticism) as well as ethical and political (i.e., social criticism) purposes against management practices and theories and the forms of organization that prevail (González-Miranda & Rojas-Rojas, 2020; Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013). In these critical orientations, ethical and political objectives predominate, from which epistemological and ontological discussions can be fostered, especially when traditional theoretical frameworks of administration and organization are confronted. This is because critical criticism must be connected to the social reality that contextualizes the criticism itself, benefiting those who lack a voice and are victims of oppression or injustice by management and prevailing forms of organization (Misoczky, 2017; Montaña Hirose, 2013; Núñez Rodríguez, 2022).

In Latin America, some of the critical currents of administration and organization that have had a significant influence include Critical Management Studies (CMS), Critical Organizational Studies (COS), and Radical Humanistic Management (RHM) (Pineda-Henao, 2022).

Despite epistemological and historical elements that may blur the identity of these currents, a general perspective, and shared authors and contributions in some cases, it is possible to distinguish certain elements regarding their origin and identity, at least for analytical purposes.

In the case of CMS, its origin can be traced back to a critical thinking current that emerged from British management schools, with authors like Alvesson & Willmott (1992, 2003), among others. According to Gantman (2017a), this emergence was related to the migration of social and human sciences academics to management schools at certain universities. If one examines some of the epistemological frameworks of CMS, influences from the Frankfurt School, constructivism, and postmodernism can be identified (Saavedra Mayorga, 2009; Sanabria Rangel et al., 2015). This current addresses a wide range of topics, but its core lies in questioning the prevailing management style, emphasizing the oppression resulting from its performative, efficiency-oriented (instrumental and efficiency-driven) approach. In contrast, it promotes a critical performativity that not only criticizes traditional performativity but also has practical implications through comprehensive and reflective elements (Sanabria Rangel et al., 2015). Despite critiques of the relevance of this current (Misoczky, 2017; Misoczky et al., 2015), its influence is relevant for analyzing potential applications in current management models related to existential risks associated with AI.

On the other hand, COS refers to the critical current derived from Organizational Studies (OS)<sup>39</sup>, whose genesis occurs through

---

<sup>39</sup> As the term OS can have various connotations, some of which are quite broad, and it can be debated whether it aligns with the same field of study that includes Organizational Theory and OCS, among other organizational approaches (Ríos Szalay, 2014; Saavedra-Mayorga & Sanabria, 2023), in this document, the critical stream within the OS is referred to as CMS.

contributions arising from the formation of the EGOS group and the journal *Organization Studies* in some European countries (Clegg et al., 1996; Clegg & Bailey, 2007; Sanabria Rangel et al., 2014). Although the epistemological schemes that underpin this current are similar to those of CMS (including constructivism, postmodernism, and Critical Theory), COS is characterized, despite its interdisciplinarity, by a certain sociological emphasis (Rendón Cobián & Montaña Hirose, 2004; Sanabria Rangel et al., 2014). This current includes criticisms related to power and control, identity and subjectivity at work, ideologies in organizational discourses, among other topics. In general, it highlights the intention of a broader critical understanding of the organizational phenomenon and a more radical critique of prevailing management and forms of organization (González-Miranda, 2014; Sanabria Rangel et al., 2014).

Lastly, RHM is a specific derivation from the broader Humanistic Management current, encompassing various approaches in Europe and Canada (Arandia & García-de-la-Torre, 2021; García-de-la-Torre et al., 2021). The Canadian derivation stands out for its radical character, as demonstrated, for example, by direct references from authors like Aktouf (1992, 2009), who propose replacing the prevailing management style with a more critical, comprehensive, and distinctively non-productivism one. This perspective also emphasizes the importance of prioritizing human dignity and environmental well-being beyond providing only scholarly models from the humanities and social sciences for analyzing organizations (Aktouf, 2009; Bédard, 2003; A. Chanlat, 1995; J.-F. Chanlat, 1994).

- ***The Role of Critical Currents in the face of the Existential Risk of AI***

These currents have been used in other works to analyze their critical relevance in the broader context of the influence of transhumanism and posthumanism on management and organizations (Pineda-Henao, 2022). The impact of transhumanism and

posthumanism on management and organizations (Gladden, 2016) can be understood as a new episode of the predominant trend in management that seeks efficiency and productivity. However, this quest for human enhancement and the promotion of post-anthropocentrism can generate various issues in organizations, some of which are related to existential risks (Pineda-Henao, 2022).

Therefore, below are some possible forms of critical action, based on their potential (Gantman, 2017b; Pineda-Henao, 2022), especially in relation to existential risks associated with the production and application of artificial intelligence (AI) in organizations. It is essential to remember that the central argument is that critical streams in management and organization play a crucial role in reflecting on and proposing changes in prevailing management to mitigate these risks. This proposed role can be broken down into three forms: 1) participation in the formulation of public policies; 2) the urgent need for greater critical and responsible education in management schools; 3) the orientation of specific research programs within critical currents, focusing on new forms of management aimed at preventing and mitigating existential risks, see Table 1.

*Table 1 Potentials of Critical Currents in the Face of AI Risks*

<i>Potential Action of Critical Currents</i>	<i>AI Production</i>	<i>AI Application</i>
Participation in the Formulation of Public Policies	Critical Contributions on Traditional Business Interests in Companies Developing AI Competitiveness	Critical Discussion Regarding the Rates and Limitations of AI Participation in Organizations

<i>Potential Action of Critical Currents</i>	<i>AI Production</i>	<i>AI Application</i>
Need for a New Humanistic, Critical, and Responsible Education in Schools of Management	<p>Critical Contributions on Traditional Business Interests Impacting AI Research to Prioritize Human-Value Alignment</p> <p>New professionals in administration to lead and make critical, humanistic, and responsible decisions about AI production.</p>	<p>Critical Contributions Regarding Regulations that Anticipate and Regulate the Transition from Traditional to Emerging Professions in the Face of Current AI Implementation</p> <p>New professionals in administration for the critical, humanistic, and responsible implementation of AI.</p> <p>New professionals in administration with critical, humanistic, and responsible values, less replaceable by AI.</p>
New Research Agendas on Novel Forms of Management and Organization	<p>Questioning and proposing alternatives to traditional management models to avoid and mitigate existential risks from AI production.</p>	<p>Questioning and proposing alternatives to traditional management models to avoid and mitigate existential risks related to AI applications.</p>

In relation to the first mode of action of these critical currents concerning existential risks associated with AI in organizations, it holds significant relevance due to its normative reach. For organizations engaged in AI development, this implies the necessity of establishing normative frameworks that foster more comprehensive research into the risks and consequences of AI before its production. This includes a more profound examination of how AI aligns with human values. Additionally, these normative frameworks should lead to the promulgation of international treaties and agreements aimed at preventing or mitigating potential risky competitive advantages stemming from the production of artificial general intelligence (AGI) or superintelligence.

As for the application of AI in organizations, these normative frameworks can be focused on a critical discussion of the rates and limitations of AI's involvement in organizations. This should consider prioritizing human labor inclusion, as well as social responsibility and economic sustainability, not only for organizations but particularly in terms of reconsidering the implications and risks for human workers and society at large. This also entails the urgent need for regulations that anticipate and manage the transition of traditional and emerging professions in response to the rapid implementation of AI, including narrow AI like ChatGPT.

These normative actions could be derived from a perspective that concentrates on the practical possibilities of critical currents, rather than merely denouncing risks (Gantman, 2017b; Sanabria Rangel et al., 2015). In this regard, the critical understanding of organizational competitiveness, the role of technology in organizations, social responsibility, and economic sustainability, the instrumental and economic goals of performativity, new forms of production and employability, and the reintroduction of the discussion on human dignity in organizations contributed by Critical Management Studies

(CMS), Critical Organizational Studies (COS), and Radical Humanistic Management (RHM) would play an essential role in formulating these normative frameworks.

Regarding the second mode of action of the critical currents, which involves the urgent inclusion of more critical and responsible education in business schools, it is essential to note that one of the primary deficiencies in this regard lies in the fact that traditional management education has normalized an instrumental and productive approach to management. Furthermore, it prioritizes applied and functional research over other forms of investigation. Thus, even from the perspective of disciplinary scholarship within the prevailing tradition of management, especially for the purpose of promoting reflective and critical thinking, it is crucial to strengthen research training in this field, even at the undergraduate level (Giraldo López et al., 2019; Pineda-Henao, 2018b, 2018a; Pineda-Henao et al., 2020). This underscores the importance of more critical and scientific research in these areas of study, extending beyond conventional management models and prevailing organizational concepts (Pineda-Henao, 2017, 2021; Pineda-Henao & Tello-Castrillón, 2018).

Within this context, both the production and application of AI in organizations require a critical and responsible education that incorporates humanistic and social aspects. Furthermore, it is vital to establish a strong and profound foundation in critical currents such as CMS, COS, and RHM within curricula, along with a critical education in organizational social responsibility and ethics in management and organizations. In general, these humanistic and social education approaches, grounded in critical currents in the field of management and organization, can lead to a profound transformation in management education, contributing to the development of a new generation of administrators who can more effectively address the challenges posed by AI and existential risks.

On the other hand, concerning the application of AI, it can also have an impact in two ways. Firstly, on administrative professionals who make decisions to implement AI, based on humanistic, social, critical, responsible, and ethical training criteria, considering the risks and consequences of AI and the primacy of human dignity in organizations. Secondly, regarding employability, the education of management professionals with a solid and profound foundation in humanities, social sciences, critical currents, and social responsibility, creates a distinguishing factor for this profession, making it less susceptible to automation by AI, thereby increasing its professional value and contributing to the reduction of employment-associated risks.

As mentioned above, CMS, COS, and RHM are grounded in epistemological frameworks that specifically prioritize social criticism and draw from various references within the social sciences and humanities, with a particular emphasis on the application of these frameworks to critically understand management and organizations. Therefore, their potential within business school education is crucial in proposing ways to mitigate and prevent existential risks related to the production and application of AI, directly from within business schools. As mentioned, this is not only aligned with the scholarly mission of the discipline itself but, more importantly, it signifies a shift or transformation in management education, moving away from the traditional management style and replacing it with new forms of management that do not center on efficiency and productivity, which are evidently linked to management models that are more susceptible to existential risks.

This leads to the last point of action by the critical currents. For this purpose, it is essential to understand that both the production and application of AI in and from organizations are crucial matters concerning existential risk, as the prevailing styles of management and organization introduce factors, such as the previously mentioned

efficiency and productivity, which render their management models fragile in the face of these risks. This fragility arises from the fact that, by prioritizing the pursuit of greater efficiency and productivity, the most reasonable logical consequence is that the production and application of AI will be dominated by the economic and instrumental interests of organizations rather than the ethical and social interests of workers and society (Pineda-Henao, 2022).

Viewed from this angle, a plausible inference is that the critical currents, in their new research agendas, incorporate into their denunciations and formulations of new management forms the risks and adverse consequences of technology in organizations, particularly the issue of existential risk related to AI. These topics, while emerging from the broader framework of transhumanism and posthumanism in management and organizations, necessitate specific attention from the critical currents of CMS, COS, and RHM (Pineda-Henao, 2022). Thus, it can be argued that the concept of critical performativity encompasses the problematization of the close relationship between human labor and AI. Similarly, the discussion of human dignity in management and organizations should not only engage in philosophical debates on humanism and posthumanism but should also address the alignment of human values with AI in terms of, for instance, avoiding inhumane acts, injustices, and oppression (Pineda-Henao, 2022).

Ultimately, contemplating new forms of management and organization that mitigate and prevent existential risks in general, and particularly those related to AI, represents one of the most significant challenges for these critical currents. This implies not only adding a dimension to the conceptual discussion of new ways to conceive management and organization but also considering new forms of intervention and practical applicability, more oriented towards the constraints and limitations of AI, given the inherently critical nature of critique. Nonetheless, in terms of critical alternatives, this also

encourages thinking about new definitions of efficiency, oriented towards objectives different from productivity and profit, and emphasizing work and human dignity.

### **Conclusions**

This work began with the observation of the limited body of knowledge linking the topic of existential risks associated with the production and application of AI to critical management and organizational theories. Despite its significance and urgency, this particular subject has not been addressed directly by scholars in this field of study. Consequently, we argued how these critical theories can play a vital role in raising awareness and preventing such risks by challenging the traditional management model, which appears vulnerable to these types of threats.

From the discussions presented, it is evident that there is a need for critical theories, such as Critical Management Studies (CMS), Critical Organizational Studies (COS), and Radical Humanistic Management (RHM), to produce more critical-social knowledge contributions that can aid in shaping public policies, reforming management education, and posing questions and alternatives concerning the traditional management model. This traditional model tends to favor interests that are misaligned with the prevention and mitigation of existential risks associated with the production and application of AI within organizations, and its dominance could have adverse consequences in this regard. In general, beyond the responsibility in using AI, it is essential to engage in discussions about the negative aspects, limitations, and necessary changes in the production and application of AI within the organizational context.

Regarding future research directions, it is recommended to explore other types of existential risks related to management and organizations, such as those associated with climate change, environmental collapse, economic, and social collapses. Organizations,

especially private enterprises, and the traditional management model play central roles in addressing these existential risk challenges. Therefore, an interdisciplinary critical analysis is essential, as prevailing political, ethical, and economic interests within businesses and this management model may be overlooking issues that threaten the future of humanity.

## References

- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407–431. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4281975>
- Aktouf, O. (2009). *La administración: Entre tradición y renovación* (4ta edición en español). Artes Gráficas Univalle.
- Alvarado Rojas, M. (2015). Una mirada a la inteligencia artificial. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 2(3), 27–31.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. Sage Publications (CA).
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying Management Critically*. SAGE Publications.
- Anderson, S. L., & Anderson, M. (2011). A prima facie duty approach to machine ethics: Machine learning of features of ethical dilemmas, prima facie duties, and decision principles through a dialogue with ethicists. En M. Anderson & S. L. Anderson, *Machine Ethics* (First Ed., pp. 476–494). Cambridge University Press.
- Arandia, O., & García-de-la-Torre, C. A. (2021). Humanistic management: A history of a management paradigm from the human dignity. En C. A. García-de-la-Torre, O. Arandia, & M. Vázquez-Maguirre (Eds.), *Humanistic Management in Latin America* (pp. 1–18). Routledge.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1—El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, 3, 68–88.

- Bostrom, N. (2002). Existential risks: Analyzing human extinction scenarios and related hazards. *Journal of Evolution and Technology*, 9. <http://jetpress.org/volume9/risks.html>
- Bostrom, N. (2013). Existential Risk Prevention as Global Priority. *Global Policy*, 4(1), 15–31. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12002>
- Bostrom, N. (2017). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies* (2° ed.). Oxford University Press.
- Bostrom, N., & Cirkovic, M. M. (2008). Introduction. En N. Bostrom & M. M. Cirkovic (Eds.), *Global Catastrophic Risks* (First published, pp. 1–30). OUP Oxford.
- Boyd, M., & Wilson, N. (2020). Existential Risks to Humanity Should Concern International Policymakers and More Could Be Done in Considering Them at the International Governance Level. *Risk Analysis*, 40(11), 2303–2312. <https://doi.org/10.1111/risa.13566>
- Chanlat, A. (1995). *Modos de pensamiento y comunicación*. HEC-Montréal, Groupe Humanisme et Gestion.
- Chanlat, J.-F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, III(2), 317–364.
- Clegg, S. R., & Bailey, J. (2007). *International Encyclopedia of Organization Studies*. Sage.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1996). *Handbook of organization studies* (pp. xxix, 730). Sage Publications, Inc.
- Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102383. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102383>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of

- Large Language Models (arXiv:2303.10130). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.10130>
- Flechoso, J. J. (2021). Digitalización y recuperación económica: El papel de la digitalización en la recuperación socioeconómica tras la pandemia (Primera ed). Editorial Almuzara.
- Gantman, E. R. (2017a). El desarrollo de los estudios críticos de gestión en los países latinoamericanos de habla hispana. *Política y Sociedad*, 54(1), 45–64. <https://doi.org/10.5209/POSO.51679>
- Gantman, E. R. (2017b). En torno al potencial transformador de los CMS (Critical Management Studies). *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, 20, Article 20. <https://doi.org/10.6035/Recerca.2017.20.2>
- García-de-la-Torre, C. A., Arandia, O., & Vázquez-Maguirre, M. (Eds.). (2021). *Humanistic Management in Latin America*. Routledge.
- Garrell, A., & Guilera, L. (2019). *La Industria 4.0 en la sociedad digital* (Primera ed.). Marge Books.
- Giraldo López, A. R., Tello-Castrillón, C., Londoño-Cardozo, J., & Pineda-Henao, E. F. (2019). Influencia de la malla curricular en la formación investigativa en programas de administración en Colombia. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 5(1), 19–32.
- Gladden, M. E. (2016). *Posthuman Management: Creating Effective Organizations in an Age of Social Robotics, Ubiquitous AI, Human Augmentation, and Virtual Worlds* (Second Edition). Defragmenter Media, West Pole & Larkspur, and Synthygnion Press LLC.
- González-Miranda, D. R. (2014). Los estudios organizacionales. Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 24(54), 43–58. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46431>

- González-Miranda, D. R., & Rojas-Rojas, W. (2020). Repensando la crítica en los estudios organizacionales. *Innovar*, 30(78), 3–10. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n78.90295>
- Han, S., Kelly, E., Nikou, S., & Svee, E.-O. (2022). Aligning artificial intelligence with human values: Reflections from a phenomenological perspective. *AI & SOCIETY*, 37(4), 1383–1395. <https://doi.org/10.1007/s00146-021-01247-4>
- Højme, P. (2019). Whose Survival? A Critical Engagement with the Notion of Existential Risk. *Scientia et Fides*, 7(2), Article 2.
- Iglesias-Márquez, D. (Daniel). (2020). Cambio climático y responsabilidad empresarial: Análisis del papel de las empresas para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París. <https://doi.org/10.15581/010.36.327-366>
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255–260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>
- Kaku, M. (2014). El futuro de nuestra mente (J. M. Ibeas Delgado & M. Pérez Sánchez, Trans.). Debate.
- Kemp, T. (1979). La revolución industrial en la Europa del siglo XIX (R. Ribé, Trad.; Tercera ed.). Fontanella.
- Kurzweil, R. (2014). The Singularity is Near. En R. L. Sandler (Ed.), *Ethics and Emerging Technologies* (1 ed., pp. 393–406). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137349088\\_26](https://doi.org/10.1057/9781137349088_26)
- Londoño-Cardozo, J., & Pérez de Paz, M. (2021). Corporate Digital Responsibility: Foundations and considerations for its development. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD210088>
- Manheim, D. (2020). The Fragile World Hypothesis: Complexity, Fragility, and Systemic Existential Risk. *Futures*, 122, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102570>

- Melnyk, L. H., Kubatko, O. V., Dehtyarova, I. B., Dehtiarova, I. B., Matsenko, O. M., Рожко, О. Д., Рожко, А. Д., & Rozhko, O. D. (2019). The effect of industrial revolutions on the transformation of social and economic systems. *Problems and Perspectives in Management*, 17(4), 381–391. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.31](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.31)
- Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los Estudios Organizacionales? *Administración & Desarrollo*, 47(1), 141–149.
- Misoczky, M. C., Flores, R. K., & Goulart, S. (2015). An Anti-Management Statement in Dialogue with Critical Brazilian Authors. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 130–138.
- Mitchell, J. B. O. (2014). Machine learning methods in chemoinformatics. *WIREs Computational Molecular Science*, 4(5), 468–481. <https://doi.org/10.1002/wcms.1183>
- Mitchell, T. M. (1997). *Machine Learning*. McGRAW-HILL.
- Montaño Hirose, L. (2013). Los estudios organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la administración. En R. Carvajal Baeza, *Estudios críticos de la organización: Qué son y cuál es su utilidad* (Primera, pp. 21–46). Universidad del Valle - Facultad de ciencias de la Administración.
- Mosqueira-Rey, E., Hernández-Pereira, E., Alonso-Ríos, D., Bobes-Bascarán, J., & Fernández-Leal, Á. (2023). Human-in-the-loop machine learning: A state of the art. *Artificial Intelligence Review*, 56(4), 3005–3054. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10246-w>
- Núñez Rodríguez, C. J. (2022). Apuntes para una teoría crítica en los estudios críticos de la administración. En O. L. Anzola Morales, C. J. Núñez Rodríguez, & M. T. Magallón Díez (Eds.), *Problemas contemporáneos de administración y estudios*

- organizacionales: Una perspectiva latinoamericana (1a ed., pp. 19–51). Universidad Externado de Colombia.
- Ortega y Gasset, J. (1914). *Meditaciones del Quijote* (Primera ed.). Publicaciones de la residencia de estudiantes.
- Pérez de Paz, M. (2016). *Homo Compensator: Le parcours philosophique d'un concept métaphysique [Mémoire présenté en vue de l'obtention du master philosophie parcours théories pratique et conflit, Universidad de Poitiers]*. [www.doi.org/10.13140/RG.2.2.28294.91209](http://www.doi.org/10.13140/RG.2.2.28294.91209)
- Pérez de Paz, M., & Londoño-Cardozo, J. (2021). La implementación de los robots y la inteligencia artificial en las organizaciones: Una paradoja para la Responsabilidad Social. En J. Londoño-Cardozo & O. I. Vásquez (Eds.), *La investigación en Administración: Tendencias, enfoques y discusiones* (Primera ed., pp. 185–219). Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Pérez de Paz, M., Londoño-Cardozo, J., & Tello Castrillón, C. (2021). *Tecnologías agenciativas y la Responsabilidad Digital Organizacional: Conflictos, retos y soluciones*. VI Simposio Internacional de Responsabilidad Social de las Organizaciones (SIRSO).
- Pineda-Henao, E. F. (2014). *Una fundamentación ontológica de la práctica administrativa como técnica social ordenadora institucionalizada [Tesis pregrado]*. Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F. (2017). *Disciplina administrativa y práctica administrativa: Una perspectiva analítica del problema del estatus epistemológico de la administración [Tesis pregrado]*. Universidad del Valle.
- Pineda-Henao, E. F. (2018a). *Administración y organizaciones: Una mirada más allá de las fronteras de lo instrumental*. En C. Tello Castrillón & E. F. Pineda-Henao, *Conjeturas organizacionales:*

- Fundamentos para el estudio de la organización (Primera ed., pp. 31–54). Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F. (2018b). Sobre la formación investigativa: Diagnóstico comparativo del programa de Administración de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira [Tesis Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia].  
[https://www.researchgate.net/publication/331877148\\_Sobre\\_la\\_formacion\\_investigativa\\_diagnostico\\_comparativo\\_del\\_programa\\_de\\_Administracion\\_de\\_la\\_Universidad\\_Nacional\\_de\\_Colombia\\_Sede\\_Palmira](https://www.researchgate.net/publication/331877148_Sobre_la_formacion_investigativa_diagnostico_comparativo_del_programa_de_Administracion_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Sede_Palmira)
- Pineda-Henao, E. F. (2021). Desafíos filosóficos para una sistemática científica de las organizaciones [Tesis de Maestría en Filosofía]. Universidad del Valle.
- Pineda-Henao, E. F. (2022). Humano, ineficientemente humano: Reflexiones críticas sobre transhumanismo y posthumanismo en las organizaciones. *Revista de Administración Pública del GLAP*, 6(10), 18–35.
- Pineda-Henao, E. F., Ortega González, M. S., & Rivera Morillo, V. (2020). El bien, el mal y el acto de administrar: Una fundamentación crítica desde la razón práctica. En C. Tello-Castrillón, E. F. Pineda-Henao, & J. Londoño-Cardozo (Eds.), *La construcción organizacional de la Responsabilidad Social: Fundamentos teóricos y casos de estudio* (Primera ed., pp. 39–64). Universidad Nacional de Colombia.
- Pineda-Henao, E. F., Tello Castrillón, C., Ortega González, M. S., & Londoño-Cardozo, J. (2020). Dimensiones formales y culturales de la formación investigativa en pregrados de Administración colombianos. En J. C. Arboleda Aparicio (Ed.), *Deliberaciones Gerenciales: Perspectiva de la ciudad de Palmira* (Primera edición, pp. 147–195). Editorial REDIPE.

- Pineda-Henao, E. F., & Tello-Castrillón, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: Análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(4), 112–130.
- Ramírez, C. A. (2018). Reconstrucción, proyección, deconstrucción: Una tipología de las ciencias sociales críticas. En *Ontología social: Una disciplina de frontera* (Primera, pp. 145–168). Universidad Nacional de Colombia.
- Rees, M. (2004). *Our Final Hour: A Scientist's Warning*. Basic Books.
- Rendón Cobián, M., & Montaña Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y administración*, 213, 1–15.
- Rifkin, J. (2011). *La Tercera Revolución Industrial: Cómo el poder lateral está transformando la energía, la economía y el mundo* (Primera edición). Paidós.
- Ríos Szalay, J. (2014). Sobre el estudio de las organizaciones. ¿Traslapes interdisciplinarios hacia una ciencia organizacional? XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 1–19.
- Roel, V. (1998). *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento* (3ra. Edición). Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Romero Vela, S. L. (2020). Análisis de riesgo existencial y el futuro de la empleabilidad. *Phainomenon*, 19(1), Article 1. <https://doi.org/10.33539/phai.v19i1.2174>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2010). *Artificial intelligence: A modern approach* (Third edition). Prentice Hall.
- Saavedra Mayorga, J. J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la gestión: Los critical management studies o una nueva forma. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 45–60.

- Saavedra-Mayorga, J. J., & Sanabria, M. (2023). Teoría organizacional y estudios organizacionales: Dos denominaciones para un mismo campo de conocimiento. *Innovar*, 33(90), Article 90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n90.111442>
- Sanabria Rangel, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). Los estudios organizacionales. Fundamentos evolución y estado actual del campo (1a ed.). Editorial Universidad del Rosario. <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1f5g2pv>
- Sanabria Rangel, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: Origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 23(1), 209–234.
- Seers, K. (2012). What is a qualitative synthesis? *Evidence-Based Nursing*, 15(4), 101–101. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2012-100977>
- Sutrop, M. (2020). Challenges of Aligning Artificial Intelligence with Human Values. *Acta Baltica Historiae et Philosophiae Scientiarum*, 8(2), 54–72. <https://doi.org/10.11590/abhps.2020.2.04>
- Taleb, N. N. (2016). *The black swan: The impact of the highly improbable*. Penguin Books Ltd.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Torres, P. (2023). Existential risks: A philosophical analysis. *Inquiry*, 66(4), 614–639. <https://doi.org/10.1080/0020174X.2019.1658626>
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 – A Glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20, 233–238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>

- Villani, P. (2009). La Inglaterra de la revolución industrial y la Europa de Napoleón y desde 1848 a 1871. En V. de la Torre Veloz, N. López Saavedra, & M. A. González (Eds.), *La revolución industrial y el pensamiento político y social en el capitalismo contemporáneo (Siglo XIX)* (2 edición, pp. 105–127). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Vinod, B. (2023). Artificial Intelligence in travel. En B. Vinod (Ed.), *Artificial Intelligence and Machine Learning in the Travel Industry: Simplifying Complex Decision Making* [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7_13) (pp. 163–170). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-25456-7_13)
- Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90–95. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v9n2p90>

## TABLA DE CONTENIDO

¿DE DÓNDE SURGE EL AFÁN POR ACUMULAR RIQUEZAS? .....	5
IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: CASO DE LA COMUNIDAD EMBERÁ CHAMÍ DE CHINCHÍA .....	16
ANTROPOLOGÍA ORGANIZACIONAL: ALGUNAS APLICACIONES.....	38
ECONOMÍA CIRCULAR: REVISIÓN Y ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO .....	65
ADMINISTRACIÓN, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y RIESGO EXISTENCIAL: EL PAPEL DE LAS CORRIENTES CRÍTICAS PARA EL FUTURO DE LA HUMANIDAD .....	98
LA DECISIÓN DE EMPRENDER: DIMENSIONES Y CARACTERÍSTICAS PARA SU ANÁLISIS EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS .....	140

PRÁCTICAS SOSTENIBLES PARA LA EXPORTACIÓN:  
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS DE MANIZALES  
.....167

PONENCIA: TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.....185

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN BUSCA DE  
SENTIDO: UNA APUESTA DE DELIMITACIÓN .....209

MANAGEMENT, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, AND  
EXISTENTIAL RISK: THE ROLE OF CRITICAL PERSPECTIVES  
FOR THE FUTURE OF HUMANITY .....239