

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

**Aproximación a la Administración de las organizaciones en Colombia
a partir de cuatro dimensiones filosóficas**

Approach to the Administration of organizations in Colombia
from four philosophical dimensions

Maritza Melgarejo Mojica¹
Universidad Nacional de Colombia

Recibido: 20.03.2023
Aceptado: 15.05.2023

Resumen

Mediante una investigación exploratoria-documental se estudia la administración de las organizaciones a partir de cuatro dimensiones filosóficas: la ontología, la axiología, la epistemología y la praxeología con un enfoque holístico; en cada dimensión se presenta un breve análisis del contexto colombiano, con percepciones susceptibles de ser ampliadas. En consecuencia, se pretende motivar a la academia y a las organizaciones a transformar su realidad desde la reflexión con algunas preguntas o premisas que encontrará el lector al final del desarrollo de cada dimensión para finalmente proponer la Investigación Acción Participativa (IAP) como una opción para el cambio hacia una “administración alternativa”.

Palabras claves: administración de las organizaciones, dimensiones filosóficas, cultura organizacional, investigación acción participativa

¹ mmelgarejom@unal.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1372-7861>

Abstract

Through an exploratory-documentary research, the administration of organizations is studied from four philosophical dimensions: ontology, axiology, epistemology and praxeology with a holistic approach; in each dimension a brief analysis of the Colombian context is presented, with perceptions susceptible to be expanded. Consequently, the intention is to motivate academia and organizations to transform their reality through reflection with some questions or premises that the reader will find at the end of the development of each dimension to finally propose Participatory Action Research (PAR) as an option for change towards an "alternative administration".

Keywords: Administration Of Organizations, Philosophical Dimensions, Organizational Culture, Participatory Action Research.

Introducción

Los procesos educativos, en general y en lo que se refiere al estudio de la administración de organizaciones, han estado llamados a desarrollarse de manera multidisciplinaria. Sin embargo, esta actividad en Colombia es incipiente, aunque cada vez más importante para desarrollar capacidades encaminadas a indagar, investigar y tomar decisiones bajo la mirada de más de una disciplina.

Es necesario aproximar una epistemología que inserte a la administración en la función transformadora de las ciencias sociales en el proceso de liberación político-histórico-social-cultural de Latinoamérica. Por ello, no hay justificación para aislar a la administración de su carácter interdisciplinario y construir metodologías pertinentes junto con la economía, antropología, sociología, política, filosofía, historia, etcétera de darle una dimensión humanística a esta disciplina (Ballina, 2021, pp. 101-102).

Si bien, la Administración de organizaciones como teoría ha venido nutriéndose a partir de la construcción de enfoques o paradigmas adoptados de otras disciplinas para responder a contextos mundiales y construir modelos presumiblemente universales (dependiendo del tipo de investigación desde el cual se aborda). Los enfoques para su estudio van desde clásicos como Taylor y Fayol, pasando por el enfoque humanista, la teoría de sistemas, la teoría de las contingencias, los modelos de calidad y recientemente, el paradigma de la complejidad y la creación de valor y sostenibilidad que enmarca conceptos como: responsabilidad social, ética empresarial y sostenibilidad. A modo de estado del arte y complementado lo anterior, la administración igualmente se ha estudiado partiendo de diferentes miradas:

- . La administración como proceso administrativo (Fayol, 1973)
- . La ciencia de la administración (Taylor, 1973)
- . La administración como profesión (McGregor, 1969)
- . El administrador como sujeto de la administración (Goleman, 1999; Senge, 1997)
- . La administración como institución (Drucker, 1990)
- . La administración como arte — administradores empíricos—
- . La administración como toma de decisiones (Simon, 1988)
- . La administración como motivación de las relaciones humanas (McGregor, 1969; Ouchi, 1981)
- . La administración como ideología gerencial (Bendix, 1974; Germani, 1999)
- . La administración y la historia empresarial (Coser, 1978; Weber, 1969, 1982)
- . La administración como relaciones de clase y control de asalariados (Dahrendorf, 1982; Gorz, 1959)
- . El enfoque de la teoría general de sistemas: visión de la organización y su administración (Katz & Kahn, 1986)
- . La administración como grupo de conocimiento de la economía social (Ballina, 2019; Cruz, 1988; Dávila, 1985; Kliksberg, 1973)
- . La administración como ciencia del caos (Gleik, 2012; Kotler, 2009)
- . La administración estratégica (Mintzberg, 1991; Porter, 1990); (Ballina, 2021)

Si bien se reconoce la relevancia de la evolución teórica y conceptual mencionada y aunque se presentan estudios de la manera actual de administrar las organizaciones en Colombia, con el fin de delimitar el análisis de este documento, se toma como base conceptual hacia la cual se encaminó la reflexión, lo siguiente:

La administración alternativa concebida como una propuesta de investigación para mejorar la actividad de empresas familiares, cooperativas y organizaciones de la sociedad civil que promuevan la generación de fuentes de empleo, y el fomento de la cultura empresarial para la competitividad y el fomento de la economía solidaria para brindar apoyo a las comunidades que buscan alternativas más equitativas al fenómeno de la globalización-desglobalización (Ballina, 2021, p. 105).

En consecuencia, para avanzar hacia una administración “alternativa” de las organizaciones en Colombia se desarrollan cuatro dimensiones filosóficas explicadas por Bédard para analizar la administración de organizaciones que, sumado a una aproximación de la realidad colombiana, invita a entender, comprender y poner en práctica, desde la sociología, a la IAP, como un posible camino y a su vez, mediante esta reflexión seguir realizando procesos de educación, investigación y transformación de las organizaciones y los individuos que las conforman.

La iniciativa de acotar este ejercicio al contexto colombiano es consecuente con una preocupación e interés compartido con otros autores en pro de conocer, reconocer y transformar nuestro contexto, al igual que sus organizaciones para entender y generar cambios paso a paso de la cultura organizacional con resultados inherentes a lo social, solidario, cívico y ético.

El siguiente rombo de las cuatro dimensiones filosóficas (Bédard, 2003): la ontología, la axiología, la epistemología y la praxeología, se explica en adelante como una alternativa para el estudio de la administración de las organizaciones:

Figura 1. Cuatro dimensiones filosóficas para análisis del estudio de la administración de organizaciones.



Fuente: Bédard (2003, p. 85)

1. Ontología

Lo ontológico de una organización se reconoce en las actividades que contribuyen a su razón de ser. De manera similar, “la ontología de un ser humano encuentra sus fundamentos en la familia, la formación recibida, las personas que han ejercido una influencia y con las cuales se identifica, así como en el "oficio" que ejerce” (Bédard, 1996, p. 126). Así como también, en el valor de la palabra “el uso de la palabra se convierte en el instrumento de gestión por excelencia del dirigente y en el medio privilegiado para entrar en relación con los demás y obtener resultados de ese intercambio” (Chanlat & Bédard, 1997, p. 179), lo que redundará en el reconocimiento de la identidad individual y la construcción de identidad compartida proporcionando legitimidad o deslegitimidad en la organización. En la medida en que se administra una organización sin desvirtuar su naturaleza, generando recordación a usuarios o clientes, honrando la palabra, se dará legitimidad a la misma. La identidad se constituye en el enlace que se da entre los propósitos de la organización y sus capacidades, es decir: a) Los rasgos determinantes de la identidad de la organización; b) las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer; c) los recursos existentes, así como las normas y valores imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina “cultura” de las organizaciones.

(Etkin& Schvarstein, 2000, p. 166). En Colombia, una investigación que trabajó la variable cultura organizacional con el instrumento OCAI² en una muestra de 465 empresas de diferentes tamaños, tipos y sectores económicos, a partir de los siguientes tipos de cultura:

Tabla 1. Componentes por categorías y tipos de cultura

Tipología de cultura	Categorías			
	Atributos dominantes (tipo de organización)	Aspectos estratégicos (fines)	Estilo de liderazgo	Factores integradores (medios)
Clan	Extensión de la familia	Desarrollo de recursos humanos	Mentor	Cohesión y moral del grupo
Adhocrática	Dinámica y emprendedora	Adquisición de nuevos recursos	Emprendedor	Innovación
De mercado	Orientada a la producción	Fortalecimiento de la productividad	Organizador	Producción (formulación de metas)
Jerárquica	Formal y estructurada	Estabilidad	Técnico (centrado en resultados)	Reglas y políticas formales

Fuente: Calderón, et al. (2023, p. 10)

² (Organizational Culture Assessment Instrument), desarrollado por Cameron y Quinn (1999) y modificado por Deshpandé et al. (1993), aplicado y validado anteriormente en Colombia (Calderón & Serna, 2009) (Calderon, et al., 2023, p. 11)

Concluye que:

La cultura dominante en las empresas estudiadas es la cultura jerárquica, aunque la presencia de los demás tipos de cultura le siguen muy de cerca; al estudiar por sectores se encontró que en el de comercio había tres culturas dominantes (clan, adhocrática y jerárquica)... Esto debe considerarse al momento de establecer políticas y tomar decisiones cuando se tienen objetivos como la innovación, la cual requiere una cultura con características diferentes a la jerárquica. Una situación particular se reportó al analizar las microempresas, pues al estudiarlas por separado se halló que no había una cultura dominante, sino la presencia homogénea de los cuatro tipos de cultura, lo que parece responder a la diversa variedad de presiones, tensiones y limitaciones que suelen tener para su supervivencia, hecho que demanda una cultura flexible. No menos importante resulta concluir que las empresas de tipo familiar revelan una paridad en la dominancia de las culturas clan y jerárquica, lo cual se puede deber a que la cultura clan se concibe como una extensión de la familia y la presencia de ciertas jerarquías en el clan familiar (Calderón et al., 2023, p. 24).

En la cultura dominante “jerárquica”, según el estudio, se explica que prevalece: la norma, los procedimientos, el tecnicismo, jerarquía... Y, por lo tanto, sigue vigente esta crítica: “la sociedad industrial occidental, el autoritarismo y el culto a la racionalidad económica, no responde a nuestra época, en la que la emergencia y realización del individuo constituyen uno de los rasgos característicos de su evolución” (Chanlat&Bédard, 1997, p. 202). Dicha primacía implica cuestionar la forma en que se administran las organizaciones, y como cada tipo de cultura podrá incidir en las otras tres dimensiones.

Surgen, entre otras, las siguientes preguntas: ¿qué tendencias o modelos de cultura organizacional deberían desarrollarse para que las organizaciones incidan positivamente a la realización del individuo?; ¿de qué manera incide la coexistencia de más de una tipología de cultura en la identidad de una organización?; ¿la coherencia entre la palabra y la acción conducen a la legitimidad o no de las organizaciones?

2. Axiología

La siguiente dimensión, la axiología, se designa como la ciencia y la teoría de los valores que sostienen las conductas y las prácticas concretas. Esta se analiza desde el individuo y sus necesidades según Bédard:

Toda agrupación humana debe satisfacer tres necesidades fundamentales para sobrevivir y prosperar: 1) la producción y la creación en búsqueda del bienestar material y físico de los miembros, por la valoración de los recursos de la naturaleza y el ingenio humano; 2) la defensa y la protección, es decir el mantenimiento del orden y de la paz en las relaciones humanas que están en la base de la socialización; 3) el gobierno y el interés general, cuya finalidad es la de suscitar un sentido compartido que tiene raíces en una comunidad de valores, de miradas y de ideas (2004, p. 105).

Al administrar organizaciones se convierte en una piedra angular la oportunidad de que esté conformada o sea transformada al punto de identificar y mantener valores compartidos, mediante acciones conjuntas y coherentes entre la razón de ser de la organización, los valores que convocan a sus integrantes y los resultados que generan acordes a la ontología y axiología de la organización.

Ahora bien, haciendo énfasis en la necesidad de protección y seguridad, surgen diversidad de percepciones, incluso en contextos similares que varían entre los contrastes de: la seguridad o la inseguridad, la confianza o el miedo, etc.

Desafortunadamente en Colombia “la desconfianza tradicional entre empleadores y trabajadores se mantiene en muchos casos... Se queda en la retórica de la ‘cultura empresarial’ cuyo eje es fomentar el ‘sentido de pertenencia’ sin otorgar a los trabajadores una participación efectiva” (Urrea & Arango, 2000, p. 63).

La anterior afirmación podría ser una consecuencia del contexto de donde surgen las organizaciones, un país con miedo que históricamente ha estado en medio de la guerra. Hoy en día: “Los avances en la implementación del Acuerdo representan la esperanza de que es posible superar el miedo y fortalecer el sentimiento de pertenencia de los territorios del Estado-nación colombiano” (Rojas, 2019, p. 204); Sin embargo, los años pasan y los acuerdos pactados generan limitadas evidencias de su cumplimiento. Sumado a lo anterior, siguen dándose: injusticias, engaños, desfalcos, trampas, quiebras, corrupción, y otro tipo de circunstancias desfavorables para promover la confianza.

Por lo anterior, la dimensión axiológica convoca al estudio de la administración de las organizaciones para identificar e implementar acciones que permitan avanzar de la producción, y la búsqueda de la rentabilidad per se, a: entender, transformar y afianzar relaciones humanas que contribuyan a generar seguridad y confianza, para que redunde, entre otros aspectos, a mejorar el sentido de pertenencia.

Con el fin de preservar la esperanza como la alternativa de ampliar las posibilidades y la voluntad de permanecer. Moss menciona que el valor de “la confianza se refleja en un comportamiento que propicia el triunfo... Para generar y fortalecer la confianza hay tres comportamientos esenciales que son: la responsabilidad, la colaboración y la iniciativa” (2006, pp. 40-41).

En la medida que la administración de las organizaciones promueva entre sus miembros los tres comportamientos que menciona Moss, se presume que podrá darse la transición, introspección y transformación de los valores, para que se dé paso a un propósito realizable gracias a conductas y prácticas similares.

Serán las anteriores apreciaciones elementos a profundizar en adelante para estudiar la administración de las organizaciones, partiendo de entender, identificar y determinar el tipo de clima organizacional que persiste y con ello avanzar hacia su afianzamiento y/o transformación para “propiciar el triunfo” gracias a la confianza.

3. Epistemología

La tercera dimensión filosófica, la epistemología, remite a todo lo que concierne al conocimiento bajo todas sus formas, saberes formales, conocimientos empíricos, la intuición, etc.

... En el caso de la dirección, la experiencia práctica prima sobre los conocimientos formales... la inteligencia práctica, la prudencia y el discernimiento son, para el dirigente, cualidades más fundamentales para actuar que la posesión de conocimientos en gestión exactos, universales y verificables. (Bédard, 1996, pp. 124-125)

En Colombia, los conocimientos técnicos partieron de la aplicación del Taylorismo, entre 1950 y 1960, en los setenta inspirados en Mac Gregor surgen ingenieros humanistas en procura de mejorar las relaciones obrero-patronales, desde los ochenta se ha acelerado el uso de empleo temporal, al igual que los cambios tecnológicos implicaron despidos masivos. A la par, algunas organizaciones trataron de implementar modelos japoneses que dejaron al descubierto desfases tales como: “incluir técnicas modernas con intentos participativos, sistematización y adaptación de las últimas tecnologías de información y la modernización del taller, que conserva su estructura vertical y su atraso tecnológico” (Urrea & Arango, 2000, p. 69). Se presume que en las Mipymes y organizaciones del sector informal colombianas se aplica también “El modelo gerencial de las cooperativas en Colombia, que es una buena expresión de la administración como un arte, en el cual la intuición juega un papel principal y la estrategia preferida es la prueba y el error (Dávila, C. 2001, p. 287, citado en Dávila, 2004, p. 34).

Aún pareciera persistir la tendencia a transferir modelos foráneos desde la academia llamados a ser implementados en las organizaciones desconociendo la realidad colombiana, tal es el caso de: a) “el enfoque de RSE desde los Estados Unidos y el Reino Unido con un discurso común adaptado a las diferentes realidades, tradiciones económicas, institucionales

y culturales” (Raufflet, 2010, p. 31); b) la gestión del conocimiento y la innovación que se ha venido constituyendo en política de obligatorio cumplimiento en organizaciones públicas en Colombia y que ha sido objeto de estudio en directivos de empresas colombianas, concluyendo que: “es importante profundizar en la incidencia de aspectos de liderazgo, cultura organizacional, estructura social y política y especialmente sobre la relación entre gestión de conocimiento e Innovación” (Rosero et al., 2022, p. 744).

La “gestión del conocimiento” ha sido quizás para las organizaciones en Colombia el mayor reto en los últimos años. Se destaca un estudio realizado en Colombia que contó con una muestra de 640 directivos³ y concluyo que: “es fundamental reconocer el conocimiento que las organizaciones tienen, crear una cultura de creación de conocimiento si se quiere realmente generar innovaciones de impacto” (Torres et al., 2016, p. 135). Así como también se reconoce que el mismo tiene limitaciones y, en consecuencia, sus resultados no son generalizables.

Las conclusiones anteriores son apenas un abrebocas de la inmersión incipiente que se da frente a la epistemología y que requerirá ser atendida relacionando las demás dimensiones para contribuir a los cambios de cultura organizacional, estilo de liderazgo y valores compartidos de tal suerte que gestionar el conocimiento aporte a que las organizaciones permanezcan, aprendan de sus errores “lecciones aprendidas” y de sus aciertos “buenas prácticas”, y así avancen paso a paso de la administración por intuición hasta la identificación de conocimientos organizaciones que redunden en actores de interés procurando generar prototipajes, iniciativas e innovaciones no solamente tecnológicas sino también socioambientales.

³ (gerentes generales, gerentes de producción, directores de marketing y de talento humano) de 128 empresas grandes y medianas de los sectores: textil y confecciones, financiero, comunicaciones, alimentos procesados, marroquinería, artes gráficas, plástico, metalmecánica, muebles, productos químicos, plásticos, software, flores, entre otros, localizadas en las ciudades de Bogotá (58), Cali (64), Medellín (6) y sus zonas de influencia (Torres et al., 2016, p. 129).

4. Praxeología

Finalmente, la praxeología “... Comprende en un sentido amplio la creación, la producción y la fabricación de bienes y servicios para la conservación y el desarrollo de la sociedad, las herramientas, la tecnología, los procedimientos y las técnicas ligadas a la industria humana” (Bédard, 1996, p. 124).

Inherente a esta dimensión, el sector industrial colombiano creció desde los años treinta y mediados de los setenta, a la par con la urbanización y la generación de empleo (hacia 1974 era de 65%, en los sectores secundario y terciario) (Cuevas, 1986). El país dejó de ser exclusivamente agrícola, en la generación de empleo en el sector primario, que llegó al 62% en 1929, y paso a ser del 35% de la población en 1974 (Ocampo, 2003). Como resultado de la apertura económica y la reforma estructural del Estado creció el sector de servicios a instancias de la reducción de la agricultura y el retraso de la industria (Echavarría y Villamizar, 2007). En adelante, entre otras tendencias de la práctica, está “la empresa virtual como una nueva forma de organización funcional” (Sotres, 2010, p. 3) cuya estructura hace uso del ciberespacio para generar ventaja competitiva transformando sus métodos de comercialización.

En términos de la praxeología, se requiere hacer énfasis en la imperante necesidad de desarrollar procesos productivos con conciencia holística para que se atienda con igual relevancia aspectos humanos, ambientales y financieros. Preocupación compartida, y en general, poco atendida desde hace casi veinte años, lamentablemente no solo en Colombia... “espero con impaciencia que los informes anuales de las empresas anuncien con orgullo el número y calidad de empleos creados durante el año, de la misma manera que sus realizaciones en el campo del medio ambiente o sus resultados financieros” (Chanlat, 1995, p. 37).

Pájaro (2022), concatenando a la cultura organizacional con la gestión del conocimiento a partir de las dimensiones filosóficas (Bedard, 2003) refuerza la inquietud mencionada arriba con el siguiente ejemplo:

Los sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo donde se desarrolla una serie de prácticas de transferencia de conocimiento que se orientan en la interiorización de individuos en la organización siendo el valor superior la vida y la integridad en cuanto a la salud y el medio ambiente a tal punto que las decisiones de los individuos se orienta a hacia el objetivo de cero daño y estas buenas prácticas se validan con los indicadores y resultado siendo un buen ejemplo de cómo a través de la gestión del conocimiento se puede modificar la cultura de una organización (p. 16).

Al terminar el análisis exploratorio de las cuatro dimensiones filosóficas como un acercamiento a la administración de las organizaciones en Colombia que conduzca a una “administración alternativa” se plantea como objeto de estudio y a su vez, para poner en práctica la IAP con el fin de avanzar hacia las transformaciones requeridas en la(s) organización(es).

5. Un camino... la investigación acción participativa- IAP

La IAP es “un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida, recolectan, analizan información, y actúan sobre sus problemas para encontrarles soluciones y promover transformaciones políticas y sociales” (Selener, 1997, p. 17).

En síntesis, los principales principios relacionados con su implementación son:

- . La IAP considera a los participantes como actores sociales, con voz propia, habilidad para decidir, reflexionar y capacidad para participar activamente en el proceso de investigación y cambio.

- . La última meta del proceso de la AP es la transformación de la realidad social de los participantes a través del incremento de poder.
- . El problema se origina en la comunidad y es definido, analizado y resuelto por los participantes.
- . La participación de la comunidad lleva a un entendimiento más auténtico de la realidad social que ellos viven.
- . El diálogo lleva al desarrollo de conciencia crítica en los participantes.
- . El reforzar las fortalezas de los participantes lleva a un incremento en el conocimiento de su capacidad personal para actuar y de sus esfuerzos de autoayuda.
- . La investigación participativa le permite a la gente desarrollar un mayor sentido de pertenencia del proceso de investigación. (Selener, 1997 citado en Balcazar, 2003, pp. 67-69)

En Colombia, han existido variados casos de éxito de la aplicación de la IAP, a continuación, algunos ejemplos: Ciberactivismo y educación para la ciudadanía mundial: una investigación-acción participativa con dos experiencias educativas de Bogotá. (Aguilar, 2019); Potencialidades de los jóvenes rurales emprendedores de Lejanías, Meta. (Rojas, 2021). Una investigadora comunitaria en una IAP con jóvenes: análisis de caso. (Gómez et al., 2023). Para continuar esta reflexión, se requiere determinar si los principios de la implementación de la IAP y su desarrollo contribuirán al engranaje de las cuatro dimensiones estudiadas, a fin de transformar la administración de las organizaciones en Colombia hacia una “administración alternativa”.

Conclusiones

Una vez analizadas las cuatro dimensiones y su aplicabilidad en el contexto colombiano, esta investigación exploratoria documental, tuvo como propósito destacar los aspectos fundamentales de la problemática de la administración de las organizaciones en el contexto colombiano partiendo de cuatro dimensiones filosóficas. A partir de las reflexiones expuestas, se podrán desarrollar investigaciones que se describen al final de cada dimensión y, con mayor interés, enfocadas a:

Identificar aquellas organizaciones llamadas a implementar una administración alternativa, que podrán ser empresas familiares, cooperativas y organizaciones de la sociedad civil u otras (sujeto de comprobación); siempre y cuando en el ejercicio de su administración desarrolle sus procesos y/o servicios con conciencia holística atendiendo con igual relevancia aspectos humanos, ambientales y financieros, de tal suerte que su existencia se presume incida en la transformación propia y de su contexto más cercano.

Diagnosticar, implementar y evaluar si la investigación acción participativa constituye un camino apropiado para llevar a cabo una “administración alternativa”, que comprenderá investigaciones, tales como: estados del arte, estudios de caso e investigaciones cualitativas, entre otros, que permitan desde cada particularidad reconocer buenas prácticas susceptibles de ser reproducibles o simplemente documentadas.

A partir de la reflexión expuesta, diseñar programas o planes de trabajo para organizaciones promisorias, emergentes, consolidadas o en crisis, clasificadas según su tamaño o sectores al que pertenece con el fin de: a la par de su implementación, se evalúe si dichos programas o planes inciden en reducir el número de organizaciones que desaparecen por diversas causas.

Referencias

- Aguilar, N. J. (2019). Ciberactivismo y educación para la ciudadanía mundial: una investigación-acción participativa con dos experiencias educativas de Bogotá. *Palabra Clave*, 22(2), e22210. <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.2.10>
- Balcazar, F. E., (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, IV(7-8), 59-77. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18400804.pdf>
- Ballina Ríos, Francisco. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Ensayos de Economía*, 31(58), 86-108. Epub July 16, 2021. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.85905>

- Bédard, R. (1996). En el corazón del oficio del dirigente: el ser y los valores. *Cuadernos De Administración*, 15(23), 119-128.
<http://educyt.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/1114/1124>
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1-El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68-88.
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/697/621>
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. 2-La trilogía administrativa. *AD-minister*, (4), 80- 108.
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/695/619>
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad Y Empresa*, 24(43), 1-29.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Chanlat, A. (1995). “Carta a Richard Déry: El Occidente enfermo de sus dirigentes”. *Cuadernos de Administración*, No. 20, Facultad de Administración, Universidad del Valle, Cali.
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1997). La administración, una cuestión de palabra. *Tecnología administrativa*, 25, 179-219.
- Cuevas, Homero. (1986): *Dinámica del proceso de industrialización en Colombia*. *Revista economía colombiana*, noviembre-diciembre
- Dávila, L. de G, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa innovación y éxito en la gerencia cooperativa: Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Fundación Cultural Javeriana de Artes. Bogotá, D.C.
- Echavarría, J., y Villamizar, M. (2007): *El proceso colombiano de desindustrialización*, en Robinson, James y Urrutia, Miguel (editores): *Economía colombiana del siglo XX, un análisis cuantitativo*.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Paidós.
- Gómez-Ramírez, H. C., Otálvaro-Orrego, J. C., & Cárdenas-Ossa, A. M. (2023). Una investigadora comunitaria en una IAP con jóvenes: análisis de caso. *Revista Latinoamericana*

de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 21(2), 1-21.
<https://dx.doi.org/10.11600/rfcsnj.21.2.5745>

Moss, R. (2006). *Confianza* (traductora Angela García-Bogotá). Grupo editorial Norma.

Ocampo, J. A. (2003): Colombia en la era clásica del “desarrollo hacia adentro” (1930-1974), en: Cárdenas, Enrique, Ocampo, José Antonio y Thorp, Rosemary (Compiladores): *Industrialización y Estado en la América Latina*. Fondo de cultura económica.

Pájaro-Rocha, J. (2022). La Gestión del Conocimiento una Herramienta para el Cambio Cultural de las Organizaciones. *Revista Científica Anfibios*, 5(2).
<https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.109>

Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Scielo*, (43), 23-32 Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a3.pdf>

Rojas, A. (2021) Potencialidades de los jóvenes rurales emprendedores de Lejanías, Meta.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/47791>

Rojas, C. E. (2019). Miedo y sentido de pertenencia del territorio del estado-nación colombiano. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/10737>.

Rosero Sarasty, O. M., Riascos Erazo, S. C., y Enríquez Martínez, Á. (2022). Prácticas de gestión de conocimiento en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 744-766. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.23>

Selener, D. (1997). *Participatory action research and social change*. NY: Cornell University Participatory Action Research Network.

Sotres, S.G. (2010). La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria*, 11 (10), 3-11.

Torres, C. A. B., Aguilera, C. I., Cálad, M. H., & Frost, J. S. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 22(1), 126-138. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5642943>

Urrea, F., & Arango, L. (2000). Culturas empresariales en Colombia. *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*, 39-75.

