

# ARTÍCULOS

Sometido 17-09-2021. Aprobado 12-02-2022

Evaluated by the system *double blind review*. Editor Asociado convidado: Alexandre Faria

Versión original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220605>

## POTENCIALIDADES DE LAS PERSPECTIVAS CRÍTICAS DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES PARA LA COMPRENSIÓN DEL ACUERDO Y POS-ACUERDO DE PAZ EN COLOMBIA

*Potentialities of the critical perspectives of Organizational Studies for understanding the peace agreement and post-agreement in Colombia*

*Potencialidades das perspectivas críticas dos Estudos Organizacionais para a compreensão do acordo e pós-acordo de paz na Colômbia*

Juan David Arias Suárez<sup>1</sup> | [jd.arias@hotmail.com](mailto:jd.arias@hotmail.com) | ORCID: 0000-0002-4218-953X

Vanessa Cano Mejía<sup>2</sup> | [vanessacanamejia@gmail.com](mailto:vanessacanamejia@gmail.com) | ORCID: 0000-0001-6084-668X

<sup>1</sup>Politécnico Granacolombiano, Medellín, Colombia

<sup>2</sup>Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia

### RESUMEN

El proceso de construcción de paz en Colombia implica un cúmulo de fenómenos sociopolíticos que son posibles de abordar desde el campo organizacional. El objetivo de este artículo fue analizar el proceso de paz en Colombia, su acuerdo y la gestión social de su pos-acuerdo desde las teorías críticas de los estudios organizacionales, tomando algunas de las taxonomías planteadas por Alvesson y Deetz. El enfoque metodológico fue cualitativo, con un método analítico y una metodología interpretativa a partir de categorías de análisis sobre los vínculos del proceso de paz con la naturalización del orden social, la universalización de los intereses gerenciales, la razón instrumental y la producción de consentimiento; en ese proceso se relacionaron las posiciones teórico-conceptuales, las narrativas del proceso de paz y sus manifestaciones organizacionales. La discusión relacional muestra que hay diversas estructuras de dominación implícitas en la construcción de paz, con decisiones que atienden a lógica de la eficiencia gerencial y a ideologías propias del entramado organizacional. El artículo invita a la transformación profunda de la estructura organizacional de la paz, buscando generar discursos, estrategias y acciones colectivas más comprometidas con la equidad y la justicia social en el marco de lo jurídicamente acordado.

**Palabras clave:** estudios organizacionales, proceso de paz, acuerdo y pos-acuerdo de paz, teoría crítica.

### ABSTRACT

*The peacebuilding process in Colombia involves a host of socio-political phenomena that can be approached from the organizational field. The objective of this paper was to analyze the peace process in Colombia, its agreement and the social management of its post-agreement from the critical theories of organizational studies, taking some of the taxonomies raised by Alvesson and Deetz. The methodological approach was qualitative, with an analytical method and an interpretative methodology based on categories of analysis on the links of the peace process with the naturalization of the social order, the universalization of managerial interests, instrumental reason and the production of consent; in this process, the theoretical-conceptual positions, the narratives of the peace process and its organizational manifestations were related. The relational discussion shows that there are various implicit domination structures in peacebuilding, with decisions that follow the logic of managerial efficiency and ideologies of the organizational fabric. The article invites the profound transformation of the organizational structure of peace, generating discourses, strategies and collective actions more committed to equity and social justice within the framework of what is legally agreed.*

**Keywords:** organizational studies, peace process, peace agreement and post-agreement, critical theory.

### RESUMO

*O processo de construção da paz na Colômbia envolve uma série de fenômenos sociopolíticos que podem ser abordados no campo organizacional. O objetivo deste artigo foi analisar o processo de paz na Colômbia, seu acordo e a gestão social de seu pós-acordo a partir das teorias críticas dos Estudos Organizacionais, tomando algumas das taxonomias levantadas por Alvesson e Deetz. A abordagem metodológica foi qualitativa, com um método analítico e uma metodologia interpretativa baseada em categorias de análise sobre os vínculos do processo de paz com a naturalização da ordem social, a universalização dos interesses gerenciais, a razão instrumental e a produção de consentimento; nesse processo, foram relacionadas as posições teórico-conceituais, as narrativas do processo de paz e suas manifestações organizacionais. A discussão relacional mostra que existem várias estruturas de dominação implícitas na construção da paz, com decisões que seguem a lógica da eficiência gerencial e ideologias do arcabouço organizacional. O artigo convida à transformação profunda da estrutura organizacional da paz, gerando discursos, estratégias e ações coletivas mais comprometidas com a equidade e a justiça social no marco do que é legalmente pactuado.*

**Palavras-chave:** estudos Organizacionais, processo de paz, acordo de paz e pós-acordo, teoria crítica.

## INTRODUCCIÓN

Las abyectas condiciones sociales producidas por el actual sistema político-económico requieren de procesos de cognición articulados con la realidad social, es decir, conscientes de la crisis biosférica, la inequidad e iniquidad producida por el capital financiero transnacional, la complejidad humana y el papel de las organizaciones en el entramado político, económico y sociohistórico. Una aproximación alternativa a esta problemática versa sobre pensamientos y acciones emergentes al *mainstream* gerencial, lo cual implica deconstruir, reflexionar y aproximarse a co-construir nuevas reflexiones sobre la razón organizacional; esto es, transformar las realidades organizacionales, sin que se queden en aspectos meramente de denuncia o emancipadores (Ocampo, Anzola, & González-Miranda, 2020). Se busca entonces abordar el campo organizacional haciendo un llamado a la holística, la transdisciplina y el sentipensar, debido a que los problemas y fenómenos sociales contemporáneos donde se inscriben las organizaciones requieren de abordajes plurales que amplíen el diálogo sociocontextual.

En ese sentido, las perspectivas críticas de los estudios organizacionales (EO) se erigen como una alternativa para la comprensión de los fenómenos sociales inscritos en las organizaciones, cuyo abordaje contemporáneo debe aportar a la comprensión de los fenómenos sociales, las organizaciones y sus derivados. Para ejecutar ese proceso se deben incluir perspectivas críticas sobre los saberes paradigmáticos e institucionalizados como la teoría del *management* (Deetz, 2003; Misoczky, 2017). Así, el devenir del pensamiento organizacional no debe ser un discurso doctrinal enclaustrado en las jaulas del saber, sino un espacio plural de pensamiento y acción.

Este artículo está ‘abordando’ el Acuerdo de Paz (AP) firmado entre el gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), y su implementación en la vida social y jurídica del país, entendido como Posacuerdo (PA), ya que la construcción de paz en Colombia es una tarea constante. En ese sentido, analizar el proceso de paz en Colombia (2012-2016), el AP firmado y la construcción social del PA denota una potencialidad de cómo un fenómeno social puede ser analizado desde de los referentes epistémicos de las organizaciones. En esta investigación se emplea la noción de ‘posacuerdo’, generando distancia con la idea de posconflicto, que implica representaciones simbólicas, culturales y sociológicas distintas que escapan a la construcción de este documento. Es decir, múltiples sujetos, mayoritariamente ciudadanos colombianos, están involucrados en el fenómeno de la paz y la terminación del conflicto armado, resaltando la dimensión humana del problema, cuya gestión en la praxis implica una magnitud de decisiones y atribuciones organizacionales que permiten vincular y abordar este fenómeno/proceso social concreto con el entramado organizacional. A pesar de la inconmensurabilidad de perspectivas coexistentes en el estudio de las organizaciones (Burrell & Morgan, 1979), este artículo se ha decantado por los EO como referente teórico para soportar el ejercicio de análisis planteado, acudiendo a su pluralidad y diversidad en la búsqueda de un diálogo crítico que aporte comprensión de los fenómenos sociales.

¿Por qué abordar el proceso de paz en Colombia desde los EO? La paz es un valor supremo y un inductor del esquema de funcionamiento en sociedad. Su gestión, discurso y acción, vistos

en perspectiva crítica, permite aproximar los desarrollos emergentes de los EO a la gestión de la paz en el marco de un AP y PA político de incidencia jurídica, económica y social en un país; en esencia, la “peace is not only the absence of war” (Torres, Cano, Gómez, & Arias, 2019), su ‘éxito’ requiere de gestión y dirección, y allí los EO tienen mucho que aportar.

En la ortodoxia administrativa persisten limitaciones para comprender los procesos organizacionales del proceso de paz, ya que lo reducen a la pragmática gerencial de los resultados de los líderes de las instituciones y las entidades asociadas, cuando en el seno de estos procesos subyace la construcción nacional de una nueva identidad de país, las garantías procesales y jurídicas de los agentes involucrados en el conflicto y la conciencia social de valorar el AP y PA más allá de su racionalidad económica. Por ello, las conversaciones interdisciplinarias gestadas en los EO permiten rescatar las características analíticas, plurirracionales y sociales de un fenómeno sociopolítico como la paz en Colombia que, pensado desde las perspectivas críticas de los EO, permite direccionar las reflexiones hacia transformaciones sociales estructurales más allá de lo nominal y metodológico en la administración de las organizaciones. El texto se apoya en los EO porque su corpus epistémico permite concebir entramados organizacionales en fenómenos sociales más allá de los intramuros de *la organización* como sustantivo (*organization*), es decir, el AP y PA se aborda como proceso (*organizing*), además, los EO tienen esencia crítica que permite analizar el fenómeno de la paz más allá del gobierno de los números y los reportes institucionales. En este orden de ideas, esta investigación tiene por objetivo analizar el proceso de paz en Colombia, su acuerdo y la gestión social de su posacuerdo desde múltiples referentes académicos de los constructos críticos de los EO, enfatizando especialmente en las categorías y taxonomías sobre las teorías críticas que han abordado los profesores Alvesson y Deetz (1999, 2000, 2006, 2017), las cuales se consideran pertinentes para hacer una relación académica coherente con las dinámicas y estadios del proceso de paz. Las categorías estudiadas se inscriben en las perspectivas de crítica a la ideología, específicamente se considera *la naturalización de orden social*, *la universalización de los intereses gerenciales*, *la dominación de los procesos de la razón instrumental* y *la producción de consentimiento*, las cuales pueden aportar comprensión al fenómeno estudiado evidenciando los eufemismos de las consideraciones directivas cuando la gerencia de la paz busca resultados.

Si bien los profesores Alvesson y Deetz están circunscritos a los *critical management studies* (CMS), este artículo toma e interpreta sus categorías, pero despliega un proceso de análisis más alineado con los EO, pues el posicionamiento crítico para abordar el proceso de paz va más allá de un problema metodológico, puesto que se ubica en la necesidad de una transformación estructural. No hay una especial intencionalidad en criticar la teoría dominante de la administración, sino en aportar a la construcción de conocimiento organizacional desde la crítica, haciendo una interpretación del fenómeno social de la paz en Colombia, su AP y su PA. En este orden de ideas, se destaca la relevancia disciplinar que implica abordar problemas de investigación distintos a los tópicos organizacionales recurrentes. Este no es un caso de investigación *sui generis*, sino un abordaje ausente en la literatura, que aporta a la comprensión y a la transformación de relaciones sociales y contextuales inscritas en el campo organizacional.

Este artículo se divide en cinco apartados aunados a la introducción y las conclusiones: primero se presentan los aspectos metodológicos; en una segunda instancia, se presentan algunas bases epistémicas de los EO para situar problemáticas sociales dentro de su espectro académico; como tercer componente, se identifican los desarrollos de las teorías críticas de los EO y algunas de las categorías abordadas por [Alvesson y Deetz \(2017\)](#); en un cuarto momento, se describe el proceso de paz en Colombia, su acuerdo político-jurídico y la construcción social del PA; lo cual permite, en un quinto apartado, desarrollar el abordaje del problema referido desde las teorías críticas. A modo de conclusiones, se develan los aportes de los EO al PA de paz en Colombia buscando la continuidad de esta línea de investigación emergente en clave crítica.

## METODOLOGÍA

Este artículo de investigación se inscribe en la perspectiva cualitativa de las corrientes de investigación, dado que este enfoque aborda el universo desde las realidades subjetivas e intersubjetivas que establecen los sujetos al interactuar con su entorno y “busca comprender las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales. Estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente del conocimiento” ([Galeano, 2016, p. 18](#)). El método de investigación empleado fue el analítico, como una de las principales formas de trabajo en ciencias sociales ([Aktouf, 2011](#)), que en esencia es, siguiendo a [Strauss y Corbin \(2016, p. 14\)](#), la interacción entre los investigadores y la información, descomponiendo los hechos o fenómenos estudiados de lo más complejo a lo más simple ([Aktouf, 2011, p. 36](#)). El núcleo del análisis abocó por una perspectiva relacional de los conceptos, argumentos y postulados de las publicaciones de la comunidad académica sobre la temática. En esa vía, se busca aproximarse a lo que [Alvesson y Sandberg \(2014\)](#) denominan ‘problematización’, al producir interrogantes que permitan una investigación crítica más abierta. Para fundamentar el fenómeno sociopolítico abordado se realizó una revisión temática de la literatura ([Oliver, 2012](#)) sin aplicar delimitaciones tan restrictivas y explícitas como las que se realizan en las revisiones sistemáticas de la literatura; el núcleo del trabajo está en el análisis, pero se apoyó en esta revisión para ofrecer una perspectiva amplia de cómo ha sido abordado el problema de estudio, por tanto, los resultados no buscan ser generalizables o replicables, sino aportar comprensión. La revisión se realizó en bases de datos especializadas como Web of Science, Scopus, Redalyc, Scielo y Pubindex, y en revistas organizacionales o interdisciplinarias que históricamente han abierto espacios para los EO y perspectivas críticas de los fenómenos sociorganizacionales como: a) *Brazilian Administration Review*; b) *Revista de Administração de Empresas*; c) *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*; d) *Innovar*; e) *Revista Venezolana de Gerencia*; f) *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*; g) *Cuadernos de Administración*; h) *Journal of Technology Management & Innovation*. En estas publicaciones se seleccionaron los textos relacionados con ‘estudios organizacionales’ o que hubiesen abordado discusiones y contribuciones de los EO a la comprensión de fenómenos sociales inscritos en las organizaciones; no se utilizaron filtros temáticos específicos ya que en la literatura publicada no se identificaron documentos

desde las ciencias de la gestión que hayan abordado un fenómeno como la paz. El proceso de análisis se organizó con base a cuatro núcleos problémicos que permitieran relacionar el problema en el campo de estudio, así: 1) Los EO como campo emergente capaz de abordar problemas sociales; 2) Incidencia de las teorías críticas en los EO; 3) El proceso de paz como fenómeno social y organizacional, y; 4) Reflexiones e interpretaciones de las teorías críticas de los EO en la gestión del AP y el PA. Estas relaciones problémicas son desarrolladas en el documento dilucidando las narrativas y los aportes argumentales que actualmente se han producido y apuntan a desarrollar las cuatro etapas que Becker (1958, como citado en Aktouf, 2011) distingue en una conducción válida del análisis.

**Cuadro 1.** Esquema del proceso metódico de análisis

Etapas de análisis	Abordaje en el problema
Identificación y selección de los problemas, conceptos e indicios	Previo a un proceso de indagación sistémico, se seleccionaron las perspectivas críticas de los EO como un marco teórico que otorga una mayor comprensión sobre el fenómeno de la paz.
Verificación de la frecuencia y distribución de los fenómenos	Se focaliza el problema identificado en la gestión del AP y el PA, seleccionando los acontecimientos que develan las estructuras de dominación y racionalidad instrumental como dimensiones más significativas del problema.
Construcción del sistema social bajo la forma de modelos	Se genera un análisis relacional de las categorías identificadas y se sitúan los elementos en conjuntos según la conceptualización del investigador.
Análisis final y presentación de los resultados	Se sistematizan y discuten los hallazgos del proceso de análisis referentes a las contribuciones de los EO a la comprensión del problema.

Fuente: construcción propia, a partir de los conceptos presentados por Aktouf (2011, pp. 180-181).

La metodología fue interpretativa, abordada a partir de los conceptos presentados por Galeano (2015, 2016, p. 51) sobre los procesos de teorización y desplegada en el artículo al generar los argumentos en los que convergen los hallazgos teóricos con la postura de los investigadores y se vincula el problema social tratado con las taxonomías de las teorías críticas desde Alvesson y Deetz (1999, 2000, 2006, 2017). Estas taxonomías son el centro del trabajo, donde se tomaron “cuatro temas recurrentes en los escritos sobre organizaciones que surgen de la perspectiva de la crítica de la ideología” (Alvesson & Deetz, 2017, p. 519): 1) *la naturalización de orden social*; 2) *la universalización de los intereses gerenciales*; 3) *la dominación de los procesos de la razón instrumental*, y; 4) *la producción de consentimiento*. De esta manera, el artículo utiliza estas taxonomías [Cuadro 2] como estrategia de análisis del AP y PA. La perspectiva interpretativa es donde se focaliza lo metodológico y genera una simbiosis de argumentos que puedan aportar a la comprensión del problema tratado para comprender las significaciones, asociaciones, discursos, carencias y potencialidades, que en el caso específico de la gestión de la paz también implica reconocer las estrategias discursivas y narrativas utilizadas en los diferentes momentos históricos del proceso de paz, entendiéndolas como las tendencias, alteraciones coyunturales y/o modificaciones intencionales utilizadas por los agentes líderes del proceso de paz, donde se puede evidenciar la estructura de dominación y las ortodoxas prácticas gerenciales utilizadas.

## BASE EPISTÉMICA DE LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LOS EO PARA ABORDAR EL FENÓMENO DE LA PAZ

El núcleo de la propuesta académica de los EO se basa en la teoría administrativa y organizacional, estudiando a las organizaciones, pero lo hacen a través de un lente académico más amplio, interdisciplinar y consciente de las complejidades de la realidad social. No obstante, no es un abordaje segmentado de las organizaciones, sino que también estudia las dinámicas y fenómenos sociales de la organización, sus interacciones, y las diferentes escalas de comprensión y profundización sobre lo teórico y empírico de la organización. Trabajos sobre el liderazgo (Saavedra-Mayorga, Sanabria, & Smida, 2013) el poder y la dominación organizacional (Contreras & Castro, 2013; Deetz, 2003), las denuncias y los delitos organizacionales (Oliveira, Valadão, & Miranda, 2013), la razón instrumental (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008), la división del trabajo y la cultura corporativa (Parker, 2000), y las prácticas gerenciales y los discursos de la gestión (Grant, Hardy, Oswick, & Putnam, 2003), son temas que han sido constantes en los trabajos sobre EO.

Gonzales-Miranda (2014b) presentó una aproximación al contexto y surgimiento histórico de los EO como vertiente disciplinar, pues en las distribuciones disciplinares a partir del proyecto ilustrado y las parcelaciones del saber, como elementos propios de la lógica analítico-cartesiana de la ciencia moderna, las disciplinas y sus taxonomías han sido representativas para sustentar un estatus epistemológico y gnoseológico. En ese mismo sentido, desde la perspectiva de Bourdieu (2007), los EO se erigen como un campo de estudio autónomo, tomando de forma inclusiva las bases epistémicas de las ciencias sociales, fundamentalmente de la sociología, la ciencia política, la antropología, la filosofía y la psicología; empero, si bien es un campo autónomo desde el punto de vista científico formal, muchos de sus promotores asimilan y son conscientes de que el enclaustramiento disciplinar “ha llevado al establecimiento de miles de fragmentos, feudos y subfeudos del saber, que cada día saben más, pero comprenden menos” (Quijano, Corredor, & Tobar, 2014, p. 227). En ese sentido, los EO emergen como repuesta alternativa y crítica a la teoría administrativa y organizacional clásica funcionalista y positiva. Sanabria, Saavedra-Mayorga y Smida (2014, 2015) presentaron el estado actual del campo académico. Gonzales-Miranda, Ocampo-Salazar y Gentilin (2018) muestran cómo en Latinoamérica la producción académica sobre administración y organizaciones ha crecido significativamente en los últimos años, siendo México, Brasil y Colombia los más representativos. No necesariamente es un *anti-management*, pero se distancia de la ortodoxia administrativa al identificar a las organizaciones como procesos construidos socialmente donde confluyen fenómenos sociales, económicos y políticos. Cooper y Burrell (1988) entenderían las organizaciones como máquinas sociales productoras de discursos. Desde la perspectiva funcional se conceptualiza a las organizaciones como empresas o instituciones creadas por la interacción humana para alcanzar objetivos particulares, normalmente asociados a la toma eficiente de decisiones económico-financieras. En contravía, “el origen de los estudios organizacionales intenta conocer, entender, comprender y explicar a las organizaciones, en donde la eficiencia es analizada sólo como una de las múltiples problemáticas de las organizaciones” (Barba, 2013, p. 144). Con esta perspectiva ampliada, las

organizaciones son “estructuras relativamente complejas de integración humana que articulan las personas y aunque no agotan las relaciones sociales, incluyen una de las dimensiones centrales de la sociabilidad: las interacciones cara a cara, las cuales han sido muy estudiadas al interior de las organizaciones” (Varela, 2018, p. 89). A su vez, las organizaciones también son entendidas como formaciones sociales complejas o como un “entretejido de situaciones diversas que, lejos de buscar un común denominador a manera de cierta universalización, presenta rasgos particulares de cada organización, circunscrita por una historia y un tiempo específicos” (Gonzales-Miranda, 2014a).

Esta mirada permite situar a las organizaciones como núcleo del campo de los EO, pero dilucidando que no son estructuras estáticas, cosificadas o solidificadas, éstas interactúan en entornos sociales complejos e inciertos que requieren de abordajes inter y transdisciplinarios, pero también de abordajes cognitivos críticos que permitan madurar las bases epistémicas y praxeológicas del campo. De alguna forma las organizaciones, sus macroestructuras y sus microrrelaciones, pueden visibilizar o invisibilizar diferentes prácticas sociales que generan exclusión e iniquidad, o cohesión, equidad e inclusión; desde una óptica crítica, la visualización del sentido social que subyace al entorno organizacional resulta aportativo a la construcción social de la realidad, evitando procesos de inhumanidad (Rojas, 2007), totalitarismo gerencial amparado en la racionalidad instrumental (Cruz-Kronfly & Rojas, 2008), opresión laboral y racionalización del poder hegemónico en sentido foucaultiano (Knights, 2002). La perspectiva del *management*, como campo positivo de las organizaciones no cuenta con el sentido sociohumanístico ni la solidez argumental para abordar fenómenos sociales como la paz. En ese sentido, es claro que, para incluir las bases epistémicas de los EO en hechos sociales concretos, hay que estudiar los fenómenos sociales inscritos en las organizaciones, más que acercarse a los EO como campo epistémico, entendiendo que los EO no son prácticas administrativas modernas, estrategias técnicas de dirección, ni modelos eficientes de gestión. Acercarse a las ciencias de la administración, las organizaciones y la gestión, en la perspectiva de los EO, implica reconocer las bondades de la dirección, pero también revelar los eufemismos, la disciplina y los abusos de las estratagemas de la gestión. Abordar un fenómeno sociopolítico como la paz desde la ortodoxia funcionalista organizacional se inclinaría por la mirada canónica del *management* sobre la “eficacia gerencial” y legitimar las entidades que administran el proceso de paz; desde allí las redes de actores y sujetos que están involucrados con las diferentes etapas de construcción de paz tendrían que ser eficaces y lograr que lo acordado se cumpla de forma taxativa, con métricas e indicadores verificables, y anclados a los dispositivos de control de cualquier organización utilitarista. No obstante, el AP y su PA como ejes articuladores de la construcción de escenarios de paz y reconciliación en Colombia tienen complejidades mayores a la lógica económico-financiera, además de que tratar de identificar tipologías verticales como la del ‘ápice estratégico’ de Mintzberg (1979), o estructuras jerárquicas, sería articular las decisiones con la forma de operar del capital privado.

En el caso del proceso de paz en Colombia, la ortodoxia administrativa sería miope debido al alto sentido de lo público, de incidencia en los medios de comunicación y de participación

de sujetos con perspectivas sociopolíticas radicalmente opuestas que implican la administración de la paz, en un intento de convergencia para *gestionar* el proceso y alcanzar unos fines. En ese sentido, la construcción social de la realidad resultante del análisis de significados, sentidos y experiencias por los diferentes actores del proceso de paz como fenómeno objeto de estudio, recalca la pertinencia del abordaje interpretativo como opción metodológica (Martins & Barrera, 2012) para tener un acercamiento más humano a la realidad organizacional. Por ello, una perspectiva interdisciplinar y plurirracional como los EO se erigen como base epistémica que permite una mejor comprensión.

## TEORÍAS CRÍTICAS DE LOS EO Y LAS CATEGORÍAS DE ALVESSON Y DEETZ

Los CMS y los EO vistos en perspectiva crítica no son exactamente lo mismo, pero atienden a una perspectiva heterodoxa de la mirada funcional-positiva o *mainstream* que ha dominado en las escuelas de administración. Por ello, en su desarrollo académico actual se erigen proyectos alternativos y alternativas al pensamiento crítico clásico (posmodernismo) como lo decolonial, lo descolonial, lo poscolonial, lo latinoamericanista, el ecosocialismo, el feminismo, entre otras. Aun así, las bases epistémicas que sostienen estos marcos teóricos están aunadas, fundamentalmente en la Escuela de Frankfurt (Duberley & Johnson, 2009), pero no se agotan allí, pues beben de diferentes enfoques y teorías para alimentar una perspectiva holística y profunda de las organizaciones y las ciencias de la gestión/administración.

Las ideas y teorías críticas de los EO en América Latina han sido pensados desde otrora por múltiples autores (De la Rosa Albuquerque, 2017; Barba, 2013; Camara, 2017; Cruz-Kronfly & Rojas, 2008; Durango, 2005; Faria, 2009; Gonzales-Miranda, 2014a; Ibarra-Colorado, 2006; Misoczky, 2017; Montaña, 2020; Motta, 2001; Ramos, 1989; Rodrigues & Carrieri, 2001; Sanabria et al., 2014; Szlechter et al., 2020; Tragtenberg, 1947; Vergara, 2001), de forma propositiva, relacional y un poco etérea, aunque cada vez con mayor articulación y trabajo en red.

El pensamiento crítico involucra abordar problemas amplios (Alvesson & Willmott, 1996) como lo es la paz. En este contexto, producto de los CMS, Misoczky (2017) cuestiona la falta de actitud filosófica y la ausencia de valores y principios, que no están asociados al sentido de alterar las estructuras regentes. Este es un llamado a recordar la esencia de lo crítico, ya que, desde las vertientes clásicas de la sociología funcional, marxista y comprensiva, la crítica implica *transformación*, *emancipación* y, si se quiere, un direccionamiento a la *revolución* de ideas que conlleve a la praxis, sin idealizaciones o utopías teóricas, más bien la crítica se alinea con una actitud virtuosa (Gonzales-Miranda & Rojas, 2020). En esa vía, la crítica en los EO debe “contraponer a la versión ‘positiva’ de crítica que se hace desde el interior del management sin cuestionarlo en su esencia y en su función para la reproducción de las estructuras sociales que constantemente generan víctimas, una crítica ética y ontológica” (Misoczky, 2017, p. 147). La crítica en los EO invita a emancipar el pensamiento y a desnaturalizar la realidad social y organizacional que se estudia desde



todo tipo de referentes académicos, orígenes sociales y epistemes; autores como [Montaño \(2020\)](#) se inclinan por pensar que mayores reflexiones desde el institucionalismo sociológico y organizacional nutrirían las perspectivas críticas de los EO. Los métodos cuantitativos ya no son la fuente única de legitimidad para abordar las organizaciones y la idea de ‘gestión’ no puede imbricarse unívocamente en la empresa capitalista. A su vez, las teorías críticas requieren consolidar los nuevos marcos epistémicos, pero también de mostrar evidencias praxeológicas de sus postulados, sin descuidar las rutas metodológicas, que también son clave para comprender las organizaciones: “es necesario analizar desde afuera y no desde lo que ya está organizado, [analizar] la producción de la organización en vez de la organización de la producción” ([Cooper & Burrell, 1988, p. 106](#)).

Las teorías críticas en los EO deben estar vinculadas con la praxis ([Misoczky & Andrade, 2005](#)), estar comprometidas con la constitución de otros mundos posibles ([Solé, 2003](#)) y involucrarse con la emancipación y la transformación ([Alvesson & Willmott, 1992](#)). Como lo indicaría [Aktouf \(2011\)](#) siguiendo a [Perrow](#), no se trata de hablar de organizaciones que nunca han existido, sino del mundo real. Allí se recalca el cúmulo de situaciones y hechos sociales concretos que emanan del AP y PA de paz, debido a su origen enraizado en el seno de la vida societal y la cotidianidad de los pueblos económicamente menos favorecidos.

Al comprender la genealogía del poder *managerial* y *neomanagerial* ([Varela, 2018](#)) se comprende que hay aspectos relevantes de las teorías críticas en los EO para la transformación social; en esa vía, [Alvesson y Deetz \(2006\)](#) proporcionan conceptos enriquecidos para analizar las organizaciones y sacar a relucir los conflictos, pues desde los años setenta y ochenta, los EO forjaron ataques contra la tradición moderna y cultivaron una teoría orientada a investigar sobre todo tipo de desequilibrios, alienaciones y dominaciones sociales (asimetrías de poder, injusticias humanas, represiones, discriminaciones raciales, de género, xenofobias en las organizaciones, entre otros). En ese sentido, los planteamientos de [Alvesson y Deetz \(2006, 2017\)](#) y los desarrollos de [Saavedra-Mayorga, Gonzales-Miranda y Marín-Idárraga \(2017\)](#) son pilares para contextualizar esas ideas en el territorio latinoamericano, y se tomaron como base académica para abordar la temática de la paz, el AP y el PA en Colombia.

[Alvesson y Deetz \(2006, 2017\)](#), hacen un acotamiento de los enfoques de las teorías críticas y el posmodernismo, puesto que hay diferentes formas de tratar las problemáticas de las organizaciones; desde las teorías críticas de estos autores existe una crítica a la ideología y cuatro perspectivas asociadas (Ver Cuadro 2), aunadas a la teoría de la acción comunicativa, y también existe una amplia mirada posmodernista. [Misoczky \(2017\)](#) considera inaceptable yuxtaponer las teorías críticas con el posmodernismo como lo hacen [Alvesson y Deetz \(1999\)](#), ya que no son complementarios y a pesar de sus puntos de encuentro, esta vinculación sería un error ontológico. Esta investigación profundiza y hace hincapié en las taxonomías de las teorías críticas sin inmiscuirse en el debate sobre la homogeneidad y/o heterogeneidad entre la teoría crítica y los postulados posmodernos.

A partir de [Misoczky \(2017\)](#) se puede decir que realizar análisis con teorías de orígenes distintos al contexto local de origen es una extrapolación errónea debido a su desconexión.

En el caso de esta investigación no se hace una mimética de una teoría foránea, ni se idealiza el pensamiento eurocéntrico o anglosajón, sino que se utilizan algunas premisas como bases epistémicas para hacer un análisis particular, que permita estudiar el fenómeno referido.

La crítica a la ideología desafía el *statu quo* e implica desafiar la coerción, coacción, explotación, alienación, subyugación y el control ideológico que genera la dirección organizacional sobre los trabajadores. Por su parte, la ideología es entendida como un conjunto de valores y representaciones (Larraín, 2010, 2017) que legitiman las acciones de los sujetos, movilizan su pensamiento y le otorgan sentido al raciocinio. Desde Alvesson y Deetz (2006, 2017), se cuestiona y critica a las ideologías dominantes, puesto que estas generan los mecanismos integrantes de un corpus, artefactos y dispositivos de control que capitalizan la sumisión de lo organizacional. En esta vía, el desarrollo de esa crítica a la ideología se desarrolla en cuatro ámbitos:

**Cuadro 2.** Temáticas que surgen de la perspectiva de la crítica a la ideología

Naturalización del orden social	Las formaciones sociohistóricas en conflicto no deben ser tratadas como entidades cosificadas o neutras para generar eficiencia. Se critica a la ortodoxia de la institucionalización del trabajo y la división de trabajo con fines controlistas de maximización rentística. Propone que los trabajadores comuniquen y participen de lo organizacional (Scherer, 2009) desocultando arbitrariedades y permitiendo la discusión.
Universalización de los intereses gerenciales	Perspectivas individuales son moldeadas para parecer intereses colectivos, donde la voluntad gerencial es vendida de forma salomónica. La 'misión organizacional' se convierte en un valor colectivo incuestionable para perpetuar formas unívocas de gestionar las organizaciones.
Dominación de los procesos de la razón instrumental	En esta perspectiva, la razón técnica e instrumental a menudo es asumida en las organizaciones como forma racional y legítima de alcanzar metas y eficiencias corporativas.
Producción del consentimiento	Los sujetos insertos en una estructura de dominación gerencial aceptan participar de las reglas de la organización, intentando sacar réditos adicionales producto de mayores sometimientos a las normas.

Fuente: construcción propia a partir de Alvesson y Deetz (2006, 2017).

Las categorías presentadas por Alvesson y Deetz (2017), aportan al estudio del AP y PA, ya que permiten identificar manifestaciones y relaciones de las instituciones y organizaciones que gestionan la paz en Colombia con puntos específicos que determinan el actuar organizacional y permiten develar los principales puntos de análisis.

## BREVE APROXIMACIÓN AL PROCESO DE PAZ EN COLOMBIA, SU ACUERDO POLÍTICO-JURÍDICO Y LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL PA

El desarrollo sociohistórico de la humanidad puede ser contado a partir de las guerras, enfrentamientos, escisiones sociales o identidades colectivas entre naciones; no obstante, las batallas contemporáneas se desarrollan en el campo de las ideas, las posiciones epistémicas e

intelectuales de los saberes y su capacidad de incidir en la vida social, a partir del conocimiento. Si bien los retos de la distorsionada idea del ‘Estado-nación’ en un mundo con pretensiones cosmopolitas son forjar democracia social con inclusión, equidad, justicia y reparación, es clave comprender y aprender de las enseñanzas políticas del siglo XX (Judt, 2012), pero la constitución de una sociedad en paz, equitativa, incluyente y libre de dominaciones implica convergencias y capacidades de gestión y acción colectiva. A pesar de que otrora en Latinoamérica abundaron proyectos revolucionarios y guerrillas insurgentes, el conflicto en Colombia fue el único de esta región que históricamente avanzó y se fortaleció. Ello incidió directamente en el desarrollo del país, debido a que la gestión administrativa del Estado se concentró en la represión bélica y la negación de la alteridad y la otredad política (De Zubiría-Samper, 2015), en vez de hacer gestión dialógica y acordar soluciones pacíficas al conflicto, que no sólo fuese silenciar los fusiles, sino construir escenarios sociales más equitativos. A su vez, las cifras de muertos, afectados, desplazados y migrantes por este conflicto superan los 8 millones (The Economist, 2016). De facto, la paz implica tener las condiciones sociales para vivir dignamente, erradicando el hambre, la injusticia, el desempleo, la inequidad, la iniquidad, y la degradación ecosistémica y atmosférica. De acuerdo con el Banco Mundial (2018), el índice de Gini de Colombia es uno de los más altos del mundo, valorado en 50,4.

En 2016 el gobierno de la República de Colombia firmó un AP con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP), luego de más de 4 años de negociación (2012-2016); este proceso conllevó un esfuerzo nacional e interinstitucional con respaldo de la comunidad internacional (fundamentalmente Noruega, Venezuela, Chile y Cuba) para acabar con uno de los últimos conflictos armados del continente americano. El AP es un acuerdo histórico, épico y loable, que marca el inicio de nuevos escenarios sociales en Colombia, a pesar de las diferencias, vacíos y críticas que puedan realizarse sobre lo acordado y su forma de implementación. Los beneficios de este AP son abundantes debido a la disminución material y significativa de los hechos de violencia y guerra, no obstante, en el *ethos* del proceso han persistido tensiones políticas, ausencias y respaldos internacionales, resistencias civiles y fuertes restricciones institucionales para aplicar procesos y generar acciones para el posacuerdo y el posconflicto, generando, además, dilemas y desafíos institucionales en la construcción territorial de la paz (Restrepo & Peña, 2019). En esencia, la construcción de paz en Colombia ha sido un proceso dialéctico que involucra a la toda la ciudadanía y que ha dejado testimonios y revelaciones invaluable de lo que significa el fin de la guerra (De la Calle, 2019).

Algunas de las claves desde el punto de vista gerencial han sido comprender que un verdadero ‘acuerdo’ es la manifestación en sí misma de la voluntad política de dos o más actores, una convergencia. En el caso de la paz, esto implica reconocer adversarios políticos como consecuencia de una mesa de diálogo (Olave, 2012), y este reconocimiento involucra inclusiones democráticas en las decisiones, inclusión de la diferencia y codirección, tal como ocurre en las organizaciones. Para contextualizar el desarrollo de este fenómeno social, la Cuadro 3 presenta los diferentes momentos de ejecución.

Cuadro 3. Etapas del proceso de paz en Colombia

Etapas		Descripción	Principales implicados
Exploración		Constituye el acercamiento entre representantes del gobierno de Colombia y las FARC-EP, materializada en una mesa de conversaciones, que tuvo como resultado un Acuerdo General para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera.	Gobierno de Colombia FARC-EP
Agenda de la negociación (Desarrollo de las conversaciones)	Hacia un nuevo campo colombiano: reforma rural integral	Se establecieron acuerdos sobre la agenda de negociación.	Delegados gubernamentales Delegados FARC-EP Representantes políticos Líderes de comisiones Asesores especializados
	Participación política: apertura democrática para construir la paz		
	Fin del conflicto		
	Solución al problema de las drogas ilícitas		
	Acuerdo sobre las víctimas del conflicto		
	Implementación, verificación y refrendación		
Construcción de la paz/Posacuerdo		Fase de implementación de las obligaciones que fueron contraídas por las partes.	Estado colombiano Excombatientes FARC-EP JEP Sociedad civil

Fuente: construcción propia a partir de Torres et al. (2019).

La primera etapa del proceso fue la fase exploratoria, que consistió en sostener conversaciones escritas secretas (2010-2012) y llegar a un acuerdo marco antes de iniciar de forma pública el proceso (2012-2016). Para tal fin, se llevaron a cabo reuniones preparatorias y encuentros exploratorios que propiciaron el diálogo entre las partes y permitieron la suscripción del denominado “Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, firmado el 26 de agosto de 2012 (Presidencia de la República – Alto Comisionado para la Paz, 2016, 2018). Sobre ese primer acuerdo se desarrolló la agenda de negociación, con puntos específicos de incidencia directa en la vida económica, política y social del país, intentando generar garantías para ambas partes. Con la firma del AP como suscripción política de la negociación se buscó refrendar el documento con el aval ciudadano por vía democrática de participación directa mediante el sufragio, a partir de un plebiscito, el cual generó un resultado adverso en las urnas y el gobierno “no tenía plan B” (De la Calle, 2019). Esa

encrucijada política inesperada se resolvió incluyendo reformas al acuerdo desde la oposición y refrendándolo por vía legislativa. Allí inició lo que se denomina como PA, que corresponde a la ejecución práctica de lo acordado. Si bien hay rangos temporales para alcanzar las metas propuestas, actualmente los retos continúan para hacer que la paz sea ‘estable y duradera’ y ello implica nuevos focos de trabajo, destacando la lucha incesante por contener las iniciativas belicistas de quienes no comparten que la guerra se solucione con el diálogo sino haciendo perecer a la oposición, invitando a un eterno retorno a la confrontación. En ese contexto, el PA implicó la creación de un Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición, que le dio vida a múltiples instituciones y organizaciones que actualmente son las bases de la infraestructura de paz y estabilidad en Colombia (Uribe, 2018); este fomentó la creación de 11 entidades entre las que se destaca la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la cual debe reconstruir la narrativa del conflicto desde el enfoque de las víctimas; la Unidad para la Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas, la cual debe encontrar e identificar las personas desaparecidas en los años de conflicto, y la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) que es un modelo transicional de justicia.

## ABORDANDO EL AP Y PA DE PAZ COMO ESTUDIO ORGANIZACIONAL DESDE LAS TEORÍAS CRÍTICAS

El AP y PA de paz no pueden ser vistos de forma desagregada o como fenómenos independientes, su correspondencia en la praxis está implícita y es necesaria. Por ello, identificando la paz como el contexto macro-organizacional donde múltiples sujetos y fenómenos sociales convergen, interactúan y confluyen en intereses, las teorías críticas de los EO, como referentes epistémicos, son empleadas como soporte para focalizar el análisis, y en particular, las actuaciones y manifestaciones de los principales implicados en la gestión específica de cada momento de construcción de paz presentado en la Cuadro 3. Esta asociación analítica es un ejercicio cualitativo relacional concluyente, para comprender dimensiones no exploradas del AP y PA. En este proceso de interpretación se reconoce que hay múltiples posiciones, posturas y pensamientos sobre la epopeya de la paz en Colombia, la cual se torna un tema polémico, pero siempre discutible a la luz de las teorías sociales. Debido a la complejidad del fenómeno, se tomaron los casos y las situaciones concretas más representativas donde se identifican relaciones directas del fenómeno de la paz con aspectos organizacionales desde las perspectivas críticas, puesto que el desarrollo del proceso está colmado de particularidades.

### Los epicentros de la crítica a la ideología

Como se mencionó anteriormente, el origen del conflicto colombiano se ubica precisamente en procesos de crítica a la ideología dominante del Estado colombiano administrado por el conservadurismo político (Vega-Cantor, 2015), no obstante, en el AP se evidencia un pensamiento colectivo dirigido a mitigar la coacción entre actores combatientes (Fuerzas Militares – FARC-EP).

De forma contraria a lo que ocurre en las organizaciones tradicionales con relaciones de propietarios, administradores y trabajadores, la ciudadanía colombiana es el actor que desafía la coerción y explotación que genera la ideología de sostener un conflicto político por tantos años, deteriorando la calidad de vida de las personas al direccionar gran parte del presupuesto nacional a la guerra y el fortalecimiento militar, y dejando de lado derechos como la educación, la salud, la vivienda y el acceso a la cultura. La búsqueda de una cultura de la paz (Melguizo, 2017) direcciona los planteamientos hacia el respeto a la vida, a los principios del fin de la violencia, la soberanía, los derechos humanos, y las libertades.

Puede indicarse entonces que los gobiernos de Colombia de las épocas anteriores a los diálogos de paz legitimaron sus decisiones de Estado, los planes de sus instituciones y los dispositivos de control a partir del fenómeno de la guerra como pilar de su pensamiento, el cual le daba sentido a sus acciones, por ello la crítica a la ideología aparece cuando la ciudadanía, el gobierno y las FARC-EP comprenden que no deben sostener la doctrina de los enfrentamientos bélicos como política de Estado, sino que el sentido de la vida está en otros escenarios. En esa vía, el desarrollo de esa crítica a la ideología puede evidenciarse en cuatro ámbitos:

Cuadro 4. Tensiones del AP y PA de paz en Colombia desde las teorías críticas de los EO

Categorías de la teoría crítica	Espacio de mayor incidencia	Tensiones con el AP firmado y la construcción social del PA
Naturalización del orden social	AP	Razones y formas de iniciar el proceso de paz. Disrupciones entre la participación y la incidencia en las decisiones. Estrategias metafóricas para iniciar el proceso de paz.
Universalización de los intereses gerenciales	AP	Luchas internas por el dominio del proceso. Isomorfismo organizacional como estrategia. El plebiscito hace vislumbrar carencias del proceso.
Dominación de los procesos de la razón instrumental	PA	Las métricas e indicadores como instrumentos de legitimación. El control de ejecución es cuantitativo. La implementación del AP evidencia carencias económicas y presupuestales.
Producción del consentimiento	PA	El discurso y metadiscurso como elementos de persuasión. El aparato judicial construido evidencia el consentimiento o rechazo al AP. Coexiste tensión entre el control del proceso, su eficiencia, su legitimidad y sus disidencias.

## Naturalización del orden social en el proceso de paz

Sobre el proceso de paz, y fundamentalmente la constitución del acuerdo firmado, podría indicarse que inicialmente fue tramitado en la perspectiva gerencial de empresa, donde una élite sesiona privadamente, genera mística en la sociedad sobre sus decisiones y minuciosamente, con racionalidad calculadora, avanza paso a paso en un plan estratégico. Esta perspectiva pudo corresponder a: 1) los antecedentes sobre fallidos procesos de paz que obligaran a tomar todo tipo de precauciones, o; 2) la hegemonía de tratar los problemas sociales desde el controlismo de los procesos. No obstante, en ambos casos se resalta la cosificación del proceso para ser abordado con sutileza.

A su vez, cuando el proceso de paz se inició, las intenciones de llevarlo a buen término fueron claras. Fue un proceso con metas definidas, con limitaciones, si se quiere, con barreras sobre lo que se podía o no negociar con los actores involucrados. Ubicar a las víctimas de la guerra como el centro del proceso, fue acertado desde el punto de vista de inclusión social, al igual que generar un diálogo amplio, pero también puede verse como una forma de involucrar a la base social en las decisiones (decisiones controladas) y adherir actores que le dieran legitimidad al proceso, tal como lo indica Scherer (2009) en términos de participación, cuya voz existía, pero no participación (voto/incidencia) en las decisiones.

No obstante, en la naturalización del AP, en la instalación de los diálogos de paz, las FARC-EP también utilizaron estrategias discursivas como el símil y la metáfora para institucionalizar un nuevo orden: “Necesitamos edificar la convivencia sobre bases pétreas como los inamovibles fiordos rocosos de estas tierras para que la paz sea estable y duradera” (FARC-EP, 2012, párr. 3).

## Universalización de los intereses gerenciales y riesgos para la paz

Durante el proceso de negociación con las FARC-EP, la posición dominante en la negociación (Gobierno de Colombia, debido a la capacidad institucional y económica para hacer realidad los acuerdos, y a su responsabilidad sociohistórica con el conflicto) quiso desplegar sus intereses por encima de las demás partes. Ello es una consecuencia normal de cualquier proceso de negociación, no obstante, fue constante la pujanza del Estado colombiano por universalizar sus intereses sobre la negociación y no necesariamente por erradicar los factores originarios de la violencia: el control sobre la tierra y sobre el Estado (Molano, 2015); el expresidente de Colombia al mando del proceso lo denominó ‘la batalla por la paz’ (Santos, 2019), pero en muchos puntos este proceso fue gestado a través de secretismos y asociaciones internacionales para hacer lo políticamente correcto, incentivar el proceso y prever con antelación cada escenario de tensión, un comportamiento típico en la gestión organizacional ortodoxa: no dejarle espacio a las contingencias, a pesar de las contingencias.

Adicionalmente, en búsqueda de universalizar sus intereses, representantes del gobierno fundaron “argumentos para persuadir de forma diplomática y sutil, sin refutar ni culpar, solo para exhortar y buscar la adhesión y lograr aceptabilidad” (Álvarez & Suárez, 2016, p. 87). A su vez, en la gestión del AP se utilizaron estrategias del isomorfismo organizacional, buscando respaldar decisiones basando los argumentos en otros procesos de paz (Sudáfrica, Irlanda del Norte, El Salvador, Sierra Leona, Guatemala, Nepal, Angola), usándolos como ejemplos de prácticas similares a implementar y justificando temas que necesariamente se debían vincular o no al proceso, como el modelo económico. Las FARC-EP no fueron actores pasivos, pues un principio del diálogo fue el reconocimiento del conflicto y la responsabilidad compartida entre el Estado y las guerrillas, sin embargo, la necesidad de contar con ‘conocimientos y argumentos sólidos’ para la mesa de negociación, les generaba mayor liderazgo a los representantes del Estado. Si bien los intereses colectivos representados

en la necesidad inminente de la paz implican sacrificios, la gestión del plebiscito para refrendar popularmente lo acordado dejó como manifiesto carencias en la concienciación ciudadana para comprender los acuerdos, cuya permeación mediática por la oposición política al proceso, terminó haciendo que el ‘No’ se impusiera en el plebiscito. Empero, el interés en la gestión del acuerdo continuó y, por la vía del poder legislativo, se refrendó el acuerdo final, con ajustes por parte de la oposición.

## Dominación de los procesos de la razón instrumental en la estructura organizacional

La ejecución del AP generó una suerte de giro cuantitativo, con el fin de mostrar avances ante la comunidad internacional y legitimar el proceso. Una de las principales formas de legitimación empleadas es a través de indicadores cuantitativos que muestran gestión y progreso numérico. Si bien los datos y la información cuantificada son importantes, su uso como principal instrumento de legitimación es complejo. El PA implica la gestión de nuevas organizaciones e instituciones (JEP, Unidad de Víctimas, Comisión de la Verdad, Tribunal Nacional de Garantías Electorales, Sistema General de Información Catastral, Unidad para la Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas, Unidad Especial de Investigación para dismantelar las organizaciones criminales, Agencia de Renovación del Territorio, Consejo Nacional de la Reincorporación, entre otras) cuyo cometido debe ser medido constantemente; de hecho, cada organización en su formalidad ha generado múltiples esquemas de rendición de cuentas. La JEP, por ejemplo, sistematiza cada una de sus acciones en cifras, tipificando cada proceso detalladamente (JEP, 2020) y, a su vez, tiene indicadores de gestión basados explícitamente en una versión cuantitativa de los hechos, como el número de personas asistidas; a su vez, la racionalidad instrumental permite hacer control general sobre los avances de lo acordado. Un caso particular es el seguimiento de las indemnizaciones económicas a las más de ocho millones de víctimas registradas; hasta finalizar 2019, la cifra de ciudadanos indemnizados estaba cercana al millón de ciudadanos. Por ley, se otorgaron 10 años para alcanzar la meta, que a la fecha probablemente no se alcanzará (Unidad de Víctimas, 2019). A su vez, gran parte del PA implica la generación de espacios organizados o que aparenten un ‘correcto’ tránsito de los excombatientes a la vida civil, lo que en múltiples ocasiones se genera a través de proyectos de emprendimientos, que en la práctica se erigen como funciones ideológicas que pretenden orientar la producción y reproducción de la vida de las comunidades rurales hacia la realización de actividades económicas dirigidas al mercado (Torres, 2020), las cuales son cifradas a través de la razón instrumental de maximización de capital.

Ávila y Londoño (2017) invitan a profundizar sobre la seguridad local citadina y rural y sus administraciones de justicia, y ponen sobre la mesa la idea de ‘deficiencia institucional’. Es decir, los procesos de la razón instrumental, la eliminación de actores ilegales, cultivos ilícitos, grupos criminales, equilibrios territoriales y pobrezas locales requieren de voluntades políticas para aportar presupuestos económicos que repercutan en seguridad y justicia social.



## Producción del consentimiento por parte de los líderes del proceso de paz

En este ámbito de la crítica a la ideología se presentan estrategias de legitimación construidas a partir de procesos lingüísticos de persuasión y acusación-justificación (Álvarez & Suárez, 2016). El capital simbólico que se materializaba con la posibilidad de construcción de paz no se camuflaba, por el contrario, se exageraba desde lo discursivo para ganar adeptos y respaldos a las decisiones. Ya con el AP firmado y en operación, los militares por parte del Estado, excombatientes de las FARC-EP, víctimas y victimarios son ‘sometidos’ a las organizaciones construidas por las negociaciones de las cúpulas de cada lado del conflicto; forzadamente o con consentimiento acuden a los organismos establecidos intentando sacar el mejor rédito posible (económico, judicial, discursivo). Ya con las reglas establecidas, cada involucrado tiene el poder de decisión sobre el consentimiento.

No obstante, perspectivas escépticas del AP han generado disidencias, fundamentalmente por parte de algunos integrantes de las FARC-EP, quienes no compartieron lo acordado. De alguna manera, entre más personas se sometan a las organizaciones creadas, diligencien sus registros y fortalezcan los indicadores, se genera más legitimidad al proceso mientras el gobierno aprovecha para divulgar su control sobre el proceso, sentir que se alcanzan metas y hacer retórica sobre su eficiencia. En ese sentido, la construcción de paz como proyecto político-social necesita y ha proyectado la generación de múltiples formas de organización como medios que aportan a materializar la paz, donde los EO pueden actuar como plataforma crítica de comprensión para coadyuvar a construir un PA de paz donde la gestión pública y privada sea más consciente y esté más comprometida con las transitoriedades organizacionales que luchan por atender e incluir a todos los colectivos sociales.

Los ámbitos de la crítica a la ideología que se relacionaron con el AP y PA aportan a la comprensión del fenómeno de la paz utilizando las taxonomías identificadas desde las teorías críticas. “Es bastante improbable que las organizaciones, por ellas mismas, puedan atender las multicolores y variopintas aspiraciones de los seres humanos que trabajan en ellas y que no tienen relación alguna con el desempeño” (Cruz-Kronfly, 2016, p. 41). En esa vía, las tensiones que subyacen al proceso de paz desde la óptica organizacional no indican que haya una receta o ruta óptima para hacer gestión de una problemática social, pues, dada su naturaleza sociocontextual y política, está mediada por intersubjetividades, pero este proceso de análisis permite que emerjan y se arguyan diversas estructuras de dominación implícitas en el proceso de paz, decisiones que atienden a la razón instrumental y múltiples ejemplos de las ideologías, isomorfismos e intereses que le subyacen. En sintonía con el AP y PA de paz, donde tantas personas han estado involucradas y las múltiples expectativas que genera el proceso —pensando en las víctimas— ¿es cuantificable ese desempeño del proceso visto como organización? ¿Este proceso está atendiendo y satisfaciendo las demandas sociales? ¿Los conocimientos gerenciales, por acción u omisión, que se aplicaron en el proceso de paz hicieron avanzar o retroceder la construcción colectiva? Estos interrogantes como epicentros de las tensiones del AP y PA de paz ilustran sobre la importancia de las relaciones establecidas y habilitan un horizonte de exploraciones futuras sobre el papel transformador e instituyente de las prácticas de gestión.

## Los aportes de la acción comunicativa a la gestión del AP y PA

Un complemento crucial para la crítica a la ideología es identificar los procesos de comunicación, la solidez argumental, su entendimiento y su veracidad para ‘gestionar’ el proceso de paz de acuerdo con los intereses planteados por los ejecutores del proceso. Si bien cada etapa tuvo formas de comunicación distintas, las herramientas de comunicación consideradas le otorgaron la credibilidad suficiente para ejecutar el proceso, pero aun así, y rescatando las bondades del proceso, son evidentes los cambios discursivos y las retóricas “manageriales” en su ejecución.

**Cuadro 5.** Aproximación a las retóricas “manageriales” del proceso de paz

Etapa	Herramientas de comunicación	Retóricas “manageriales”
Negociación secreta entre el gobierno y las FARC-EP	Cartas Llamadas	Reconocimiento político del conflicto Discursos de construcción colectiva de país Los amparos jurídicos como escudos para negociar
Diálogos de Paz en La Habana	Comunicados públicos escritos Ruedas de prensa Propaganda estatal Publicaciones parciales de lo acordado	Búsqueda de legitimidad y aceptación social Fortalecer el discurso con aliados internacionales Pactos por la rigurosidad y la coherencia en la comunicación Delimitar la información a publicar
Ejecución del AP	Debates públicos sobre la aplicación taxativa de lo acordado	Control estadístico del proceso Indicadores métricos como referentes de ejecución

Es importante hacer hincapié en los usos, cambios y estrategias discursivas en cada etapa del proceso de paz. Aportes sobre este tópico se encuentran en estudios que han realizado análisis críticos del discurso de las alocuciones referentes al AP donde se evidencian aproximaciones a la idea de ‘identidad nacional’ (Aguirre-Pinilla, 2019), análisis de las disertaciones discursivas en la apertura de la mesa de negociación (Álvarez & Suárez, 2016), estrategias discursivas y construcción de significados por parte de la oposición a las negociaciones de paz (Caicedo-Atehortúa, 2016), discursos en la prensa y en los medios de comunicación (Castañeda, 2014; Rincón, 2016), discursos de desacreditación del Gobierno por parte de las FARC-EP con estrategias metalingüísticas y metarretóricas (Olave, 2016), diferencias discursivas entre promotores y detractores del acuerdo de paz (Pico & Clavijo, 2018), usos discursivos del elogio político por parte del Gobierno (Olave, 2015), entre otros dispositivos discursivos que han utilizado los líderes del proceso. Es por la razón anterior que la revisión de la forma, los medios, la secuencialidad, la frecuencia y la estrategia discursiva que se utilizan como herramientas de comunicación mediática, las fuentes orales, escritas y audiovisuales y los actores, a los cuales se les permitió participar en cada momento, demuestran los constantes tejemanajes del proceso de paz que, apoyados en metáforas, alegorías, alusiones, ironías, eufemismos, reticencias, hipérboles y repeticiones configuran un arquetipo de acciones y decisiones con las cuales se ha operado la retórica *managerial* del proceso de paz.

Otro asunto significativo de la reproducción de los esquemas discursivos es que no sólo hacen parte de la performance del contexto organizacional, sino que se erigen como apropiaciones retóricas de los líderes del proceso paz, otorgándole sentido a las aproximaciones teóricas que

defienden la construcción social de las organizaciones y no la objetividad de una estructura organizacional independiente. En ese sentido, las contribuciones de los EO al PA en Colombia son muy importantes porque permiten hacer retrospectiva de las actuaciones estatales y de cómo se desarrollan procesos de dominación social a partir del discurso.

## CONCLUSIONES

Esta investigación aporta análisis novedosos y de coyuntura sobre el proceso de paz en Colombia, su acuerdo y la gestión social de su posacuerdo desde las teorías críticas de los EO. “Entre la guerra que se va y la paz que no llega” (García-Duarte, 2018), se resaltan las potencialidades de las perspectivas críticas de los EO para la comprensión nominal, coyuntural y estructural del acuerdo y posacuerdo de paz en Colombia, nutriendo un enfoque organizacional ausente en la literatura, reconociendo las amplias prácticas organizacionales y aportando a que los EO se potencien como un campo disciplinar cercano a la realidad social.

Se precisa que los resultados de este estudio se aproximan a dar cuenta de la estructura de dominación en la gestión del conflicto político y armado que subyace al AP y PA y la razón instrumental implícita en su consecución, donde las ideologías y estrategias retóricas desarrollan polifacéticos eufemismos en la búsqueda de resultados eficientes.

El artículo también contribuye a reflejar las posibilidades y potencialidades que tiene el campo de los EO abordando un fenómeno sociopolítico complejo y de incidencia histórica desde el entramado académico de las organizaciones; el marco epistémico de los EO resulta ser clave para argüir los razonamientos y prácticas que subyacen a los fenómenos políticos institucionalizados. No obstante, este aporte no se limita al campo de los EO e invita a cualificaciones transdisciplinares. El estudio de las perspectivas de crítica a la ideología (naturalización de orden social; universalización de los intereses gerenciales; dominación de los procesos de la razón instrumental, y; la producción de consentimiento) permitieron identificar ejemplos y casos concretos donde la institucionalidad política materializada en las organizaciones que lideran el AP y PA utilizaron estrategias tradicionales del *management* para alcanzar sus objetivos, destacando las ausencias, desconexiones y particularidades del proceso. Así, las categorías estudiadas contribuyen a la literatura ya que tradicionalmente estos fenómenos son investigados en sus dimensiones políticas y sociológicas, sin considerar los factores organizacionales.

De este modo, futuras investigaciones podrían inclinarse por ampliar el espectro de relacionamiento entre los EO y el proceso de paz a través de la aplicación de la técnica del análisis de contenido, el análisis crítico del discurso y generar taxonomías de las retóricas y discursos específicos sobre las organizaciones transicionales que creó el AP. Un interrogante aportativo podría estar en evaluar si los elementos conceptuales y técnicos propios del campo organizacional que se aplicaron en el proceso de paz jugaron a favor o en contra de la estabilidad organizacional del proceso.

Dentro de los desafíos más urgentes a los cuales se enfrenta Colombia, se identifica el diseño o la (re)estructuración de marcos organizacionales y políticas públicas efectivas para la construcción de país en el PA, lo cual implica generar discursos y dispositivos ideológicos más

responsables y conscientes de los desequilibrios sociales de naturaleza estructural, que aporten equidad y justicia social en el marco de lo jurídicamente acordado. El sueño de la paz no sólo recae en sus víctimas, sino que transforma el núcleo de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Aguirre-Pinilla, P. A. (2019). *La identidad nacional en los discursos del acuerdo de paz en Colombia*. Recuperado de [https://ciencia.lasalle.edu.co/lic\\_lenguas/833](https://ciencia.lasalle.edu.co/lic_lenguas/833)
- Aktouf, O. (2011). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Álvarez, L., & Suárez, L. E. (2016). Análisis crítico del discurso en la apertura de los diálogos de paz en Colombia (2012). *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, 28, 69-89. doi: 10.19053/0121053X.4909
- Alvesson, M., & Deetz, S. (1999) Teoría crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In S. Clegg, C. Hardy y W. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 1, pp. 227-247). São Paulo, SP: Atlas.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London, UK: SAGE Publications.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE handbook of organization studies* (2ª ed., pp. 255-283). Londres, UK: SAGE.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2017). Enfoques de la teoría crítica y del posmodernismo sobre los estudios organizacionales. In G. Ramírez & D. R. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales: Teorización sobre el campo* (Vol. 1). Medellín, Colombia: Editorial EAFIT-Universidad Autónoma Metropolitana-Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-SAGE.
- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2014). Problematization meets mystery creation: Generating new ideas and findings through assumption-challenging research. In E. Jeanes & T. Huzzard (Eds.), *Critical management research: Reflections from the field*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432-464. doi: 10.2307/258718
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London, UK: Sage.
- Ávila, A., & Londoño, J. E. (2017). *Seguridad y justicia en tiempos de paz*. Bogotá, Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Banco Mundial. (2018). *Índice de Gini de Colombia*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Barba, A. (2013). *Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Conferencia magistral presentada en el X Congreso Internacional de Análisis Organizacional en la UAM-Azcapotzalco. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/2600>

- Becker, H. S. (1958). *Problems of inference and proof in participant observation*. *American Sociological Review*, 23(6), 652-660. doi: 10.2307/2089053
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann.
- Caicedo-Atehortúa, J. M. (2016). “¿Ésta es la paz de Santos?”: El partido Centro Democrático y su construcción de significados alrededor de las negociaciones de paz. *Revista CS*, 19, 15-37. doi: 10.18046/recs.i19.2136
- Camara, G. D. (2017). Contribuciones del pensamiento social latinoamericano para los estudios organizacionales: Una gira con Fals Borda, Marini y Fernández Retamar. *Administración & Desarrollo*, 47(1), 55-64. doi: 10.22431/25005227.300
- Castañeda, Y. (2014). Los discursos de los organismos de control sobre el actual proceso de paz en La Habana. *Revista de la Universidad de La Salle*, 63, 45-56. Recuperado de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1406&context=ruls>
- Contreras, F. V., & Castro, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76. doi: 10.1016/S0123-5923(13)70021-4
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization*, 9(1), 91-112. doi: 10.1177/017084068800900112
- Cruz-Kronfly, F. (2016). ¿Reconocimiento & desarrollo humano en las organizaciones? In D. H. Varón & X. Giraldo (Comps.), *Gestión, subjetividad y crítica: Nuevos territorios para leer la organización*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Cruz-Kronfly, F., & Rojas, W. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas en algunas organizaciones colombianas. In F. C. Cruz-Kronfly (Ed.), *Racionalidad instrumental y gestión*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Deetz, S. (2003). Disciplinary power, conflict suppression and human resources management. In M. Alvesson & H. Willmott (Eds.), *Studying management critically*. (pp. 23-45). London, UK: SAGE Publications Ltd.
- De la Calle, H. (2019). *Revelaciones al final de una guerra: Testimonio del jefe negociador del gobierno colombiano en La Habana*. Bogotá, Colombia: Debate.
- De la Rosa Alburquerque, A. (2017). *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina: Perspectivas de análisis. Estudios organizacionales y administración: Perspectivas de estudio*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Hess, S. A. de C. V.
- De Zubiría-Samper, S. (2015). Dimensiones políticas y culturales en el conflicto colombiano. *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*.
- Duberley, J., & Johnson, P. (2009). Critical management methodology. In T. Alvesson, Brigdman & H. Willmott (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies*. New York, USA: Oxford University Press.

- Durango, C. M. (2005). *Fundamentación epistemológica de los estudios organizacionales*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- FARC-EP. (2012). *Discurso de las FARC en la instalación de los diálogos de paz*. Presentado por Iván Márquez. Oslo, Noruega.
- Faria, J. H. (2009). *Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: O estado da arte*. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(3), 509-515. doi: 0.1590/S1679-39512009000300009
- Galeano, M. E. (2015). *Estrategias de investigación social cualitativa*. Medellín, Colombia: La Carreta Editores E.U.
- Galeano, M. E. (2016). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García-Duarte, R. (2018). Prólogo: Entre la guerra que se va y la paz que no llega. In R. García, J. A. Wilches, H. F. Guerrero, & M. Hernández (Eds.), *La Colombia del posacuerdo: Retos de un país excluido por el conflicto armado*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014a). *Los estudios organizacionales: Un campo de conocimiento comprensivo para el estudio de las organizaciones*. *Innovar*, 24(54), 43-58. doi: 10.15446/innovar.v24n54.46431
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014b). *Construcción de identidad organizacional de los mandos medios como espacio liminal: Un estudio de caso* (Tesis doctoral, Universidad EAFIT).
- Gonzales-Miranda, D. R., Ocampo-Salazar, C. A., & Gentilin, M. (2018). *Organizational studies in Latin America: A literature review (2000-2014)*. *Innovar*, 28(67), 89-109. doi: 10.15446/innovar.v28n67.68615
- Gonzales-Miranda, D. R., & Rojas, W. (2020). *Repensando la crítica en los estudios organizacionales*. *Innovar*, 30(78), 3-10. doi: 10.15446/innovar.v30n78.90295
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2003). *The Sage handbook of organizational discourse*. London, UK: SAGE Publications Ltd. doi: 10.4135/9781848608122.n1
- Ibarra-Colado, E. (2006). *Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins*. *Organization*, 13(4), 463-488. doi: 087708071
- JEP. (2020). *JEP en cifras*. Recuperado de <https://www.jep.gov.co/Infografias/cifras-mayo-9.pdf>
- Judt, T. (2012). *Pensar el Siglo XX*. Taurus.
- Knights, D. (2002). *Writing organizational analysis into Foucault*. *Organization*, 9(4), 575-593. doi: 10.1177/135050840294004
- Larraín, J. (2010). *El concepto de ideología* (1er tomo). Santiago, Chile: Lom Editores.
- Larraín, J. (2017). *Ideología e identidad*. *Cuadernos de Teoría Social*, 3(6), 8-21. Recuperado de <http://cuadernosdeteoriasocial.udp.cl/index.php/tsocial/article/view/48>
- Martins, A., & Barrera, D. P. (2012). *A hermenêutica no campo organizacional: Duas possibilidades interpretativistas de pesquisa*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44), 261-273. doi: 10.7819/rbgn.v14i44.906

- Melguizo, J. H. (2017). Alianzas para una Cultura de la Paz. En: *Cultura de paz, palabra y memoria* (2ª ed.). Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Illinois, USA: University of Illinois Press.
- Misoczky, M. C. (2017). ¿De qué hablamos cuando decimos crítica en los estudios organizacionales? *Administración y Desarrollo*, 41(1), 141-149. doi: 10.22431/25005227.310
- Misoczky, M. C., & Andrade, J. A. de. (2005). Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 192-210. doi: 10.1590/S1415-65552005000100010
- Molano, A. (2015). Fragmentos de la historia del conflicto armado (1920-2010). *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*.
- Montaño, L. (2020). Encrucijadas y desafíos de los estudios organizacionales: Una reflexión desde las perspectivas institucionales. *Innovar*, 30(78), 19-34. doi: 10.15446/innovar.v30n78.90304
- Motta, F. C. P. (2001). *Teoria das organizações: Evolução e crítica* (2ª ed.). São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning.
- Ocampo, C. A., Anzola, O. L., & González-Miranda, D. R. (2020). Estudio de las organizaciones en Colombia: Trayectoria, controversias y proyección. In D. R. González-Miranda et al. (Eds.), *Los Estudios organizacionales en Colombia: Aproximaciones, diversidad y desarrollo*. Medellín: Universidad Eafit – Universidad del Rosario.
- Olave, G. (2012). La construcción retórica del conflicto armado en el discurso del presidente Juan Manuel Santos. *Análisis Político*, 25(76), 159-174. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/anpol/article/view/43499/44779>
- Olave, G. (2015). Elogio político y argumentación en los discursos presidenciales de Juan Manuel Santos. In E. N. Arnoux & V. Zaccari (Eds.), *Discurso y política en Sudamérica* (pp. 279-358). Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Olave, G. (2016). De la oposición política en el discurso: La reformulación polémica en la retórica guerrillera colombiana. *Palabra Clave*, 19(2), 398-421. doi: 10.5294/pacla.2016.19.2.3
- Oliveira, C. R. de, Valadão, V. M., Junior, & Miranda, R. (2013). Guilty or innocent? Comments from internet users about white-collar crime. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 617-628. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/29961>
- Oliver, P. (2012). *Succeeding with your literature review. A handbook for students*. Glasgow: McGraw-Hill, Open University Press.
- Parker, M. (2000). The sociology of organisations and the organisation of sociology: Some reflections on the making of a division of labour. *Sociological Review*, 48, 124-a46. doi: 10.1111/1467-954X.00206
- Pico, C. M., & Clavijo, A. A. (2018). Marcos, aprendizaje social y la percepción de justicia en el proceso de paz entre el Gobierno colombiano y las FARC. In R. García, J. A. Wilches, H. F. Guerrero, & M. Hernández (Eds.), *La Colombia del posacuerdo: Retos de un país excluido por el conflicto armado*. Bogotá, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

- Presidencia de la República – Alto Comisionado para la Paz. (2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera*. Bogotá, Colombia: Alto Comisionado para la Paz.
- Presidencia de la República – Alto Comisionado para la Paz. (2018). *Biblioteca del proceso de paz con las FARC-EP* (Tomo I, El inicio del proceso de paz). Bogotá, Colombia: Oficina del Alto Comisionado para la Paz.
- Quijano, O., Corredor, C., & Tobar, J. (2014). Desde el Sur: Desafiando y repensando las representaciones del desarrollo. *Nómadas*, 40, 220-237. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-75502014000100015&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75502014000100015&lng=en&tlng=es).
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações* (2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Restrepo, D. I., & Peña, C. A. (2019). Dilemas y desafíos institucionales en la construcción territorial de la paz. *Cuadernos de Economía*, 38(78), 785-811. doi: 10.15446/cuad.econ.v38n78.71593
- Rincón, D. M. (2016). *El discurso sobre el actual proceso de paz en la revista semana (2012-2014)* (Trabajo de Grado Periodismo y Opinión Pública, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11894/TESIS%20FINAL%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodrigues, S. B., & Carrieri, A. D. P. (2001). A tradição anglosaxônica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 5(ESP), 81-102. doi: 10.1590/S1415-65552001000500005
- Rojas, W. (2007). La empresa privada y la racionalidad productiva instrumental: Reconstrucción de sentimientos de inhumanidad. Estudio de caso. In F. C. Cruz-Kronfly (Comp.), *Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Saavedra-Mayorga, J. J., Gonzales-Miranda, D. R., & Marín-Idárraga, D. A. (2017). Teoría crítica y posmodernismo en los estudios organizacionales en América Latina. In G. Ramírez & D. R. Gonzales-Miranda (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales: Teorización sobre el campo* (Vol. 1). Medellín, Colombia: Editorial EAFIT-Universidad Autónoma Metropolitana-Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales-SAGE.
- Saavedra-Mayorga, J. J., Sanabria, M., & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: Elementos para una mirada foucaultiana al liderazgo. *Innovar*, 23(50), 17-33. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40571>
- Sanabria, M., Saavedra-Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). *Los estudios organizacionales ('organization studies'): Fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá, Colombia: Escuela de Administración, Editorial Universidad del Rosario.
- Sanabria, 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*, XXIII(1), 209-234. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052015000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052015000100012)
- Santos, J. M. (2019). *La batalla por la paz*. Bogotá, Colombia: Editorial Planeta.



- Scherer, A. G. (2009). Critical theory and its contribution to critical management studies. In Alvesson, T. Brigdman, & H. Willmott (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Solé, A. (2003). *Voir autrement le monde*. Recuperado de <http://www.societe-de-strategieasso.fr/artA3.htm#solé>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Szlechter, D., Solarte, L., Texeira, J. C., Feregrino, J., Isla, P., & Alcadipani, R. (2020). *Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación*. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 84-92. doi: 10.1590/s0034-759020200202
- The Economist. (2016). *Ending a half-century of war*. Recuperado de <https://www.economist.com/leaders/2016/08/27/ending-a-half-century-of-war>
- Torres, C. F. (2020). *La función ideológica del emprendimiento en la producción y reproducción de la vida en una zona rural de Colombia en el contexto del Posacuerdo de Paz* (Tesis doctoral, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).
- Torres, L. C., Cano, V., Gómez, D. L., & Arias, J. D. (2019). *The peace process in Colombia: A knowledge management approach*. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 2.
- Tragtenberg, M. (1974). *Burocracia e ideologia*. São Paulo, SP: Ática.
- Unidad de Víctimas. (2019). *Informe de rendición de cuentas. Enero-diciembre 2019*. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/informerendiciondecuentaspaz.pdf>
- Uribe, M. (2018). *Infraestructuras de paz y estatalidad en Colombia*. *Perfiles Latinoamericanos*, 26(51), 167-189. doi: 10.18504/pl2651-007-2018
- Varela, E. (2018). *La hegemonía del management: Una genealogía del poder managerial*. Barranquilla, Colombia: Universidad Simón Bolívar.
- Vega-Cantor, R. (2015). Injerencia de los Estados Unidos, contrainsurgencia y terrorismo de Estado. *Comisión Histórica del Conflicto y sus Víctimas, Contribución al entendimiento del conflicto armado en Colombia*.
- Vergara, S. (2001). *A hegemonia americana em estudos organizacionais*. *RAP-Revista de Administração Pública*, 35(2), 63-77. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6370>

## CONTRIBUCIÓN DEL AUTOR

Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía trabajaron en la conceptualización y abordaje teórico-metodológico. La revisión teórica fue realizada por Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía. La recopilación de datos fue coordinada por Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía. El análisis de datos incluyó a Juan David Arias Suárez y Vanessa Cano Mejía. Todos los autores trabajaron juntos en la redacción y revisión final del manuscrito.