



# ¿Cultura de la cartelización empresarial en Colombia? Reflexividad y cooperación desde la antropología<sup>1</sup>

DOI: <http://dx.doi.org/10.17533/udea.boan.v37n63a01>

Diego Hernán Varón Rojas

Doctor en Humanidades - Estudios Sociales de las Organizaciones (Universidad Eafit); magíster en Administración (Universidad del Valle); antropólogo (Universidad del Cauca). Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali (Colombia). Dirección electrónica: [diegohv@javerianacali.edu.co](mailto:diegohv@javerianacali.edu.co); [diegoaron721@yahoo.es](mailto:diegoaron721@yahoo.es)

**Resumen.** El objetivo de este artículo es reflexionar sobre las prácticas de cartelización empresarial desarrolladas por cinco organizaciones en Colombia. Para esto se eligieron dos casos de cartelización sancionados entre los años 2014 y 2015, conocidos como “el cartel de los pañales” y “el cartel de los cuadernos”. Desde la antropología de la cooperación, se busca generar conciencia sobre esta aplicación equívoca, en contextos de racionalidad económica y libre competencia. Cooperar también implica cuestionar los medios usados para ganar poder, riqueza y prestigio mediante alianzas indebidas. Como ejercicio empírico, se consideran las prácticas de los antropólogos en situaciones de docencia e investigación, sobre aspectos éticos y de transparencia, deseables en la administración y gestión organizacional.

**Palabras clave:** antropología, carteles empresariales, cooperación, delación compensada, Colombia.



- 1 Este artículo es resultado del proyecto de investigación “Organizaciones, región y cartelización. Una reflexión desde la ética y la responsabilidad social”, evaluado en 2019 por la Oficina de Investigaciones de la Pontificia Universidad Javeriana (Cali). Parte de los resultados se han socializado en dos ponencias: en el XVII Congreso de Antropología en Colombia (Cali, junio 11-13 de 2019), y en el III Congreso Latinoamericano de Éticas Aplicadas y VII Congreso de Enseñanza de la Ética, desarrollado en Querétaro (México, octubre 10-12 de 2019).

John Jairo Arboleda Céspedes, Rector Universidad de Antioquia

Alba Nelly Gómez García, Decana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Javier Rosique Gracia, Jefe Departamento de Antropología

Darío Blanco Arboleda, Editor [dario.blanco@udea.edu.co](mailto:dario.blanco@udea.edu.co)

Página web: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/boletin>

Dirección electrónica: [boletin@antropologia@udea.edu.co](mailto:boletin@antropologia@udea.edu.co)

Este número contó para su publicación con el apoyo del Fondo de Revistas Indexadas y el Fondo de Revistas Especializadas. Vicerrectoría de Investigación. Asimismo, el apoyo económico del Departamento de Antropología y la Maestría de Antropología. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia.



BOLETÍN DE  
**ANTROPOLOGÍA**  
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA



## Is there a culture of corporate cartelization in Colombia? Reflections and cooperation from anthropology

**Abstract.** The objective of this article is to reflect on the practices of corporate cartelization adopted by five companies in Colombia. For this, two penalized cases from 2014 and 2015 — known as “the diaper cartel” and “the notebooks cartel” — were chosen. The anthropology of cooperation aims to raise awareness of that misapplication in contexts of economic rationality and free competition. To cooperate also means questioning the ways of gaining power, wealth, and prestige through unjust alliances. As an empirical exercise, we considered teaching and research anthropology practices on ethical aspects that administration and organizational management should have.

*Keywords.* Anthropology, business cartels, cooperation, compensated delation, Colombia.

## ¿La culture de la cartellisation des entreprises en Colombie? Réflexivité et coopération du point de vue anthropologique

**Résumé.** L'objectif de cet article est de réfléchir sur les pratiques de cartellisation identifiées dans cinq sociétés en Colombie. À cette fin, on a choisi deux cas mis en examen entre 2014 et 2015, ils sont connus sous le nom de “cartel de los pañales” et “cartel de los cuadernos”. L'accent est mis sur une anthropologie de la coopération, qui permet de prendre conscience de cette mauvaise pratique dans un contexte de rationalité économique et libre concurrence. Coopérer, c'est aussi remettre en question les moyens d'obtenir le pouvoir, la richesse et le prestige par des alliances indues. En tant qu'exercice empirique, les pratiques anthropologiques sont considérées dans des contextes d'enseignement et de recherche sur les aspects éthiques attendus à l'administration et à la gestion des organisations.

Mots clés. Anthropologie, cartels des entreprises, coopération, dénonciation, Colombie.

## Cultura da “cartelización” empresarial na Colômbia? Reflexividade e cooperação desde a antropologia.

**Resumo.** O objetivo do seguinte artigo é refletir sobre as práticas de “cartelización” empresarial desenvolvida por muitas empresas na Colômbia. Para o anterior foram eleitos dois casos de estudo sancionados entre os anos 2014 e 2015, conhecidos com os nomes de “el cartel de los pañales” (o cartel das fraldas) e “el los cuadernos” (o cartel dos cadernos). Desde a antropologia da cooperação, procura-se criar consciência sobre esta aplicação errada, em contextos de racionalidade econômica e livre competição. Cooperar precisa questionar as formas usadas para ganhar poder, riqueza e prestígio por meio de alianças indevidas. Como exercício empírico, se consideram as práticas dos antropólogos em situações de docência e pesquisa, sobre questões éticas e de transparência, desejáveis na administração e gestão organizacional.

Palavras-chave. Antropologia, carteis empresariais, cooperação, delação compensada, Colômbia.

## Introducción

Los estudios sobre la cartelización empresarial tienen una fuerte orientación desde la economía, el derecho y la gestión empresarial. Investigaciones, trabajos de grado, grupos de estudio sobre el tema, abordan esta temática para aumentar la transparencia en contextos económicos de libre competencia. Asimismo, especialistas en comunicación social, antropología y otras disciplinas sociales se han acercado a estas reflexiones. Algunos se han preocupado por entender las lógicas y consecuencias de los carteles empresariales, preocupados por la divulgación de investigaciones desarrolladas por

los entes de control (Jaccard, 2016). Otros buscan despertar el interés de la comunidad estudiantil hacia el estudio de casos de empresas colombianas.<sup>2</sup>

Es común que tanto empresas como líderes recurran al uso de la palabra cultura para explicar una forma de comportamiento colectivo cuestionable, que requiere ser sancionado. Ejemplo de lo anterior son las expresiones “cultura de la evasión”, “cultura de la corrupción”, “cultura del delito”. Estas denominaciones son promovidas por organizaciones como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Transparencia Internacional Colombia, Willis Towers Watson, y otras interesadas en aumentar el control, la justicia y la búsqueda de mayor equidad social. Aparece además como forma de comportamiento colectivo deseable, en el caso de “cultura para la paz y la cooperación internacional”, acuñado por organizaciones como la Unesco y la ONU.

En diciembre de 2016, actuando como superintendente de Industria y Comercio,<sup>3</sup> Pablo Felipe Robledo dio a conocer el dismantelamiento del “cartel de los pañales”. Señaló a un medio de comunicación radial que “la cartelización durante décadas se incrustó en su ADN empresarial, y se convirtió en una cultura empresarial”, refiriéndose a las empresas Tecnoquímicas, Familia y Kimberly, y “lamentó que más de 2 millones de hogares de los sectores más vulnerables del país fueron afectados” (Caracol Radio, 2016: [En línea]). Seis años después, en febrero de 2022, y como exsuperintendente, Robledo reflexionó sobre la función que tenía: “poner un tatequieto a los carteles empresariales” (2022: [En línea]). Una de las funciones de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es promover la libre competencia y trabajar “por el bienestar general de los clientes y consumidores, el buen funcionamiento de los distintos mercados a través de la posibilidad de concurrencia de muchos jugadores que rivalizan” (Robledo, 2022: [En línea]).

La “cultura de la cartelización empresarial” es una construcción social puesta de moda por algunos líderes, para referirse a “acuerdos debajo de la mesa”, siendo congruente con expresiones introducidas en el lenguaje gerencial. Conceptos como “cultura organizacional” y “cambio cultural dirigido”, corresponden a elaboraciones conceptuales propias de los años ochenta, que fueron presentadas como verdaderas

2 El autor agradece a los antropólogos Fernando Gálvez y Mónica Valentina Zuñiga por su colaboración en algunas sesiones de clase. Asimismo, a Nadia Giral Sancho, candidata doctoral en Antropología en la Universidad Iberoamericana, por compartir reflexiones sobre el tema. Se extienden los agradecimientos a la antropóloga Nancy López Rodallega, quien se desempeñó como asistente de investigación, y a los estudiantes del curso Antropología del Consumo de la maestría en Mercadeo de la Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. Finalmente, a los estudiantes, profesores y comunidad en general, con quienes intercambié ideas durante mi permanencia como profesor visitante en la Universidad Nacional de Honduras, en el campus CUROC de Santa Rosa de Copán.

3 La Superintendencia de Industria y Comercio es la institución creada para investigar y sancionar prácticas de cartelización. Se creó el 3 de diciembre de 1968, por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

innovaciones de la gestión americana, tras su disputa por aumentar participación en el mercado global y el posible despojo de los tigres asiáticos. Se buscaba desarrollar a las empresas, hacia los ideales axiológicos y los ritos colectivos, que incentivaran la excelencia, la calidad y la responsabilidad. Estas prácticas buscaron maximizar el valor para los accionistas, mediante el desarrollo de alianzas estratégicas para reducir costos y gastos. Se pensaron estrategias que redundaran en mayor eficacia, eficiencia y productividad, a través de la cooperación. Esta se materializó mediante fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas, la cooptación y las coaliciones, el isomorfismo y el análisis comparativo (*benchmarking*), como expresiones creativas de la gestión, para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Se desarrollaron propuestas para disfrazar la cartelización empresarial con ideas de estrategias competitivas, y el medio fue la cooperación entre competidores. Desde esa lógica, muchas investigaciones sobre los carteles proponen aumentar el control del Estado, reduciendo la distancia entre teorías y datos observables en la economía (Berheim y Madsen, 2017). Premios nobel como el otorgado al francés Jean Tirole en 2014, centran la atención en el análisis del poder y la regulación del mercado, mediante la limitación de los oligopolios y la consolidación de teorías sobre el bien común (Tobón, 2021).

La “cultura del control” ha sido la única respuesta ante tanto escándalo por “presuntas prácticas de cartelización”. Sin embargo, la cooperación no siempre ha sido utilizada con fines ocultos y nefastos. La cooperación ha sido un problema de estudio que lleva más de un siglo. Esta fue incorporada como consejo hacia los dirigentes: prestar atención al aporte de los dirigidos. Doctrinas sobre la cooperación fueron enunciadas desde la primera teoría administrativa, a finales del siglo XIX, por Frederick Taylor (1856-1915). Caso distinto ocurrió con el problema de la reflexividad. Esta hace su aparición de forma reciente con los estudios sobre “la obediencia a ciegas”. En las últimas décadas, paradigmas alternos como los Estudios Críticos Organizacionales (conocidos como CMS por sus siglas en inglés), han vinculado la reflexividad, necesaria para cuestionar y repensar las prácticas empresariales (Alvesson, Brigdman y Willmott, 2011; Fournier y Grey, 2000). Se rememora aquella idea planteada por Henry Mintzberg (2005), en la cual se reflexiona que la humanidad nunca antes había tenido tantos magísteres en Administración y Dirección de Empresas (MBA por sus siglas en inglés), pero igual, nunca antes había estado tan mal administrada.

Este artículo busca responder ¿cómo aumentar la reflexividad sobre la cultura de la cartelización empresarial, mediante el análisis de la cooperación direccionada de forma inapropiada, sobre los carteles con presencia en Colombia? Se parte de las propuestas teóricas sobre la cooperación y el mundo del trabajo, para estudiar a las empresas privadas que participaron en los carteles de los pañales y los cuadernos. Resulta necesario ampliar la discusión sobre los carteles empresariales desde una perspectiva antropológica y su interés particular por la reflexividad (Guber, 2001). Al

incentivar el estudio de este fenómeno en América Latina en un contexto académico, se combina la teoría con ejercicios pedagógicos.

¿Por qué a la antropología le deberían importar las consecuencias de prácticas como la cartelización empresarial?, ¿de qué forma se ha transformado el concepto de cartel?, ¿cómo afecta esto a los ciudadanos y consumidores de América Latina?, ¿puede trabajarse esta reflexividad desde las aulas de clase? Estas preguntas podrían resultar de interés para los estudiantes. La antropología es una forma de “estar” en el mundo, de repensar la realidad del trabajo de campo y las propuestas conceptuales, así como las acciones que se informan en el día a día.

Para responder las preguntas ya enunciadas, el documento se divide en cinco apartes. En la primera se aborda la cooperación como fenómeno central de la antropología. En la segunda, se presenta la transformación que el concepto de cartel ha tenido en la historia de Occidente. Posteriormente se revisa la importancia del tema en América Latina, para concentrarse en el análisis de dos carteles de estudio en el contexto colombiano y las consecuentes reflexiones de estudiantes realizadas en contextos de docencia e investigación. Y en el quinto fragmento se presentan las conclusiones orientadas a esbozar una propuesta sobre los aportes de la antropología al estudio de los carteles empresariales.

### **La cooperación como problema laboral de la empresa y la orientación antropológica**

La cooperación está presidida por un ideal ético exterior al individuo, que exige la aceptación voluntaria de subordinar el interés personal inmediato al bien común de forma consciente y responsable (Barnard, 1959: 84).

Un concepto como cultura, usado en las ciencias sociales, resulta ser importante para pensar y repensar fenómenos organizativos, laborales, empresariales e industriales (Babor, 2009; Esteva, 1984; Trujillo, 2010; Villaveces, 1997). A pesar de que el énfasis de la antropología ha permanecido presente en la cooperación orientada a organizaciones sin fines de lucro, este aparte se propone analizar su aplicación en las organizaciones empresariales. Otros conceptos como cooperación, etnografía de empresa, cultura organizacional y cambio cultural, resultan relevantes también para entender el problema social que genera la práctica de los carteles empresariales, al incidir en el aumento de precios y la imposibilidad de aumentar las opciones de compra por sus efectos sociales, de competencia desleal, la inequidad, entre otros.

Después de los años ochenta, la cultura organizacional y el cambio cultural dirigido fueron presentados como “verdaderas innovaciones” de la gestión americana, que buscó llevarlas a los ideales de excelencia, mediante la cooperación

(Allaire y Firsirotu, 1988; Bermúdez, 2016; Hofstede, 1999; Ruiz y Arango, 2012; Zapata y Rodríguez, 2008). Sobre el concepto de cultura organizacional existen diversos tratados, diversos modelos, pero en menor medida se ha prestado atención al estudio de la cooperación. Este apartado se concentra en llenar este vacío, buscando entender la cooperación como un problema conceptual de la antropología y los estudios del trabajo.

Siguiendo al diccionario de la Real Academia Española, cooperar se entiende como la obra conjunta con otros para la consecución de un fin común, o de los intereses y propósitos de alguien. Son diversos los estudios en los que la cooperación se aborda desde una perspectiva antropológica. Por ejemplo, frente al apoyo de campesinos migrantes en contextos de violencia en Nicaragua (Tomé, 1999), los aportes de organizaciones no gubernamentales a las actividades de indígenas ubicados en Panamá (Martínez y Larrea, 2010), o una reflexión teórica basada en experiencias con empresas de economía solidaria (Zabala, Arboleda y Cueto, 2018).

En la revisión de la bibliografía sobre antropología de la cooperación además se encontraron orientaciones críticas referentes a las formas mismas de cooperar (Picas, 2001), y sobre las formas occidentales de evaluar los fracasos y los éxitos (Monje, 2018). Es decir, los fines sociales son diversos, entre los cuales se encuentran la sobrevivencia de un grupo humano, la prevalencia de la diversidad étnica y la creación de empresas solidarias. Esta perspectiva de la antropología de la cooperación puede ser comparada con la perspectiva de la cooperación en los estudios laborales.

Verbos como cooperar y organizar han sido usados en diversas disciplinas. Es aconsejable pensar la cooperación en relación con los fenómenos axiológicos, laborales, sindicales, de la integración para la producción intelectual colaborativa y otras formas novedosas. En organizaciones del tercer sector, entre las que se destacan fundaciones, asociaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales y similares, se aconseja la cooperación para superar el egoísmo de los tiempos actuales (Benkler, 2009). Incluso diversas universidades han aperturado cursos orientados a la antropología aplicada para la cooperación y el desarrollo de proyectos para la cooperación internacional, e incluso para profundizar en sistemas de cooperación Sur-Sur, o entre países que comparten similitudes socioculturales. Al mismo tiempo, es necesario “observar” con sospecha la cooperación en casos de empresas privadas, especialmente cuando se trata de alianzas que se “esconden” debajo de la mesa.

Estudiosos sobre el mundo del trabajo han incluido preguntas retóricas introducidas desde las primeras propuestas de la administración científica. ¿Qué se debe hacer para que tanto trabajadores como dirigentes *cooperen*, reduciendo los conflictos, generando ganancias para los involucrados, de acuerdo con la metodología de tiempos y movimientos? El interrogante retomado de la obra de Frederick Taylor (1984), dio origen al tercero de sus cuatro “principios” que integran la administración científica, libro publicado en 1911. El fin último era aumentar la producción mediante la cooperación entre dirigentes y dirigidos.

La cuestión por cooperar al interior de las empresas no se quedó estática. Con el trabajo de investigadores de la Universidad de Harvard, se llevó a cabo el experimento Hawthorne, que incluyó cuatro fases entre los años 1927 y 1932. Esta experiencia conjugó aportes de la psicología conductista y la sociología de la escuela de Chicago. La propuesta del australiano Elton Mayo continuó averiguando sobre la fatiga y la cooperación, siendo estos problemas centrales de “la civilización industrial”. Se ubicó al trabajador en el contexto de las relaciones humanas, para aumentar la productividad en las empresas. Fue loable el esfuerzo por incluir el método etnográfico para entender las formas de cooperación, tanto formales como informales entre los trabajadores. La etnografía reflexiva ingresó a los estudios de la administración y las organizaciones mucho antes que el concepto de cultura.

La etnografía se introdujo en los estudios de las empresas industriales finalizando los años veinte, con los aportes del antropólogo americano William Lloyd Warner (1898-1970), quien había estudiado con grandes celebridades como Robert Lowie y Alfred Kroeber. Trabajó las obras de Bronislaw Malinowski y Alfred Reginal Radcliffe-Brown, aplicando el funcionalismo británico al estudio de la cultura estadounidense (Roca, 1998 y 2001). Realizó trabajo de campo durante tres años entre los Murngin, en Australia.<sup>4</sup> Así que pasó de estudiar el parentesco, la economía y la religión de “los aborígenes australianos” a preocuparse por las relaciones entre los miembros de una tribu obrera, en el corazón de “la sociedad industrial” (Collins, 1996; Varón, 2020).

En la Western Electric Company, Lloyd Warner aportó en la tercera fase del experimento Hawthorne, en la sala de observación de cableado, donde se enfrentó a un desafío intercultural. A pesar de las más de setenta nacionalidades de las que provenían los cerca de catorce mil trabajadores, la cooperación resultaba necesaria para el logro de objetivos comunes. Esto no podría ser un obstáculo, generado por la diversidad lingüística y cultural de los trabajadores, para el logro de objetivos colectivos (Mayo, 1959). En los años cincuenta, se desarrolló el concepto de organización humana desde la teoría de sistemas, cuyo epicentro también tuvo énfasis en la cooperación.

Para el ejecutivo, empresario y administrador público estadounidense Chester Irving Barnard, la cooperación era el problema central de los dirigentes. Entendió la organización convencional como “toda cooperación humana consciente y encaminada

---

4 Entre 1926 y 1929, William Lloyd Warner pasó tres años como investigador de la Fundación Rockefeller y el Consejo Nacional de Investigación de Australia. Estudió al pueblo Murngin de Arnhem Land en el norte de Australia, con su base en la Misión Metodista Milingimbi. De 1929 a 1935, Warner estudió en Harvard en el departamento de antropología y la escuela de negocios, tratando de obtener su doctorado. Usó su estudio entre los Murngin para su disertación, que luego se publicó en su primer libro: *A Black Civilization: A Social Study of an Australian Tribe* (1937). Como no defendió la tesis, no recibió su título de doctorado.

a un fin” (Barnard, 1959: 77). De forma que la función del dirigente es mantener en equilibrio vital a la organización. La base de toda cooperación es el individuo, biológica, psicológica y socialmente construido, de ahí que las interacciones entre individuos logran vencer las limitaciones de quienes actúan aisladamente (De la Garza, 2003).

Se requiere la voluntad del individuo para cooperar, siendo un requisito para la existencia de la organización. La supervivencia de la organización se logra mediante el equilibrio entre dos procesos: 1) el sistema de cooperación y, 2) la adaptación al medio ambiente en que se encuentra. El fracaso de la cooperación se debe a fallos en uno de los procesos por separado, o en combinación de los dos. Chester Barnard generó un giro en la comprensión de la cooperación. Dejó de estudiarla como un aspecto exclusivo de la cultura interna, para ser pensada en una esfera de las interdependencias, relacionadas con la cultura externa. De aquí surge la pregunta: ¿por qué la cartelización empresarial impide el equilibrio entre el sistema de la cooperación y la adaptación al entorno?

Las investigaciones sobre cultura organizacional tuvieron un sustento propio, originado por la comprensión de la alteridad. A partir de la comparación realizada por estudiosos de las empresas americanas con el milagro japonés, se interesaron por prácticas, creencias y ritos como el trabajo en equipo, el cultivo de valores como la calidad, la honestidad, la laboriosidad y el espíritu de cooperación, sumado al desarrollo de técnicas que hacen parte del *Kaizen*, en torno a una cultura de cero errores, mejora continua y justo a tiempo (Ouchi, 1990; Peters y Waterman, 1985). Sin embargo, ¿cómo cooperar con los competidores, sin incurrir en la creación de carteles empresariales?

El japonés Ryuzaburo Kaku (2005) expuso la importancia del *kyosei*, traducido como “el espíritu de la cooperación”; las personas y las organizaciones trabajan por el bien común para continuar con la senda del crecimiento, como ocurrió cuando fue presidente de Canon. Esta senda incluye cinco pasos: 1) asegurarse de contar con una rentabilidad y posición de mercado adecuadas; 2) los empleados y la dirección cooperan para el éxito empresarial; 3) la cooperación se extiende más allá de la empresa, llegando a clientes, grupos comunitarios e incluso competidores; 4) las empresas traspasan sus fronteras nacionales y colaboran en la resolución de los desequilibrios globales; y 5) urgen a los gobiernos nacionales a participar en esta tarea.

La cooperación ha dejado de ser un problema interno de las empresas entre dirigentes y dirigidos, para enfrentar los nuevos desafíos dentro de la dinámica de sistemas abiertos. Después de la segunda guerra mundial, el giro de cooperar fuera de la empresa ha incluido de forma creciente a los clientes, proveedores y hasta la misma competencia. Resultado de una mayor globalización tecnoeconómica y la liberalización de los mercados, la rivalidad entre empresas se ha incrementado. Producto de estos cambios se crean los *keiretsu*, las franquicias, la subcontratación

(*outsourcing*), los conglomerados, los grupos empresariales, las empresas conjuntas (*joint venture*), entre otras estrategias ampliamente aceptadas; pero también muchas otras cuestionadas, como la colusión, la conspiración y la coalición empresarial.<sup>5</sup>

En síntesis, el concepto de cooperación aparece tanto en obras sobre la gestión del trabajo en las organizaciones así como en la antropología cultural. Las diferencias sustanciales se encuentran en el fin común que se persigue, los intereses y propósitos, ya que en el ámbito social benefician a toda la comunidad, aunque también se pueden presentar fracasos y diversas formas de cooperación, llegando a desencadenar conflictos sociales. En la gestión organizacional son diversos los actores que se benefician de esa cooperación. Sin embargo, dado que son diversos los grupos de interés en las empresas, muchos medios para la cooperación pueden ser puestos en duda, porque afectan negativamente a los usuarios, los consumidores o los clientes. Razón por la cual interviene el Estado, para el caso colombiano enmarcado en la figura de la SIC como entidad reguladora y sancionadora. En esta dirección, se presenta el segundo aparte, en el que se presenta la transformación histórica que ha tenido el concepto de cartel.

### **Transformación del concepto de cartel: de expresión artística a cooperación ilegal**

El concepto de cartel o cártel no es nuevo en el mundo. Esta expresión surgió en Europa, a finales del siglo XIX. En su desarrollo conceptual se identifican dos tradiciones. Desde la perspectiva alemana, el uso cuenta con acepciones en la economía y el mundo empresarial. En contraste, en la orientación francesa se plantean creaciones orientadas hacia el desarrollo pictórico y artístico. En este apartado se propone profundizar sobre estas acepciones y una tercera, vinculada a los negocios del narcotráfico.

El término cartel se deriva del alemán *kartell*, el cual se ha desarrollado ampliamente en el ámbito económico para expresar “un acuerdo formal entre empresas que se encuentran en un mismo sector, con el objetivo de eliminar la competencia en el mismo sector”, o simplemente “mejorar y preservar una buena posición en el mercado” (Pérez, 2017: [En línea]). Este vocablo aparece antes de las funciones reguladoras del mercado, así que las empresas crearon estos grupos para su autorregulación, espacio llenado por los gremios. Las palabras cartel y monopolio,

---

5 La teoría de la dependencia de los recursos recomienda depender al mínimo de otras organizaciones, y busca obtener un mayor suministro de los recursos escasos del ambiente externo. Se proponen varias estrategias: el *keiretsu* o conglomerado financiero busca administrar las interdependencias de otras organizaciones, operando con una junta directiva entrelazada. Otras estrategias como el *outsourcing* o subcontratación traslada una actividad de creación de valor a otra compañía que la lleva a cabo, aumentando niveles de especialización. Finalmente el *joint venture* es una figura de alianza estratégica entre dos o más organizaciones para compartir la propiedad de un nuevo negocio.

introducidas también por la escuela clásica de economía, presentan diferencias entre otras formas de mercados o competencia imperfecta.

De otro lado, la orientación francesa permite comprender su utilización en el campo de las artes visuales, en el cual se destaca como desarrollo de propuestas pictóricas y artísticas, en gran parte, dirigidas al servicio de la publicidad. A finales del siglo XIX y después de perfeccionarse las técnicas litográficas, se crea el cartel publicitario. Las “ciudades adquirieron una nueva imagen y un nuevo color que continuó decorando plazas, vías, bulevares, y carreteras en el siglo XX” (Duque, 2009: 25). Es una forma de expresión plástica que se caracteriza por ser una imagen fija. De acuerdo con Duque (2009), su principal razón ha sido difundir un evento, la propaganda de un producto, la eficacia de un mensaje para introducir un comportamiento tanto de consumo placentero o al menos beneficioso, como también una reacción beligerante ante los conflictos.

La pregunta recurrente radica en indagar si cartel y monopolio son lo mismo. Pérez (2017) señala que la diferencia central se encuentra en la forma de distribución de los beneficios totales. En el caso del monopolio, todo el beneficio se dirige a una sola empresa, mientras que en el cartel empresarial, este se divide entre los integrantes. Por su parte, Fonseca (2015) expone que hay incompatibilidad entre los monopolios y los carteles desde una orientación jurídica, debido a que el requisito para la formación de un cartel es que dos o más empresas se pongan de acuerdo. Estos acuerdos generan interés en las instituciones reguladoras, pues afectan la ética y la responsabilidad, debido al impacto en el *ethos* sobre los demás, competidores y consumidores.

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), es uno de los carteles más reconocidos. Este controla un importante porcentaje de producción de petróleo e influye en el mercado a través de la oferta. Controla aproximadamente el 40% de la producción mundial y 80% de las reservas (Hirshleifer y Hirshleifer, 2000; Sampson, 1977). El cartel de la OPEP es el más exitoso de la historia, ya que sus miembros se caracterizan por ser gobiernos soberanos y no solo empresas privadas. Muchos estudian las razones por las cuales ha disminuido su poder de forma reciente (Hirshleifer y Hirshleifer, 2000).

Los Estados modernos han creado instituciones con el fin de generar mayor control sobre los carteles, el monopolio y el oligopolio. Es importante prohibir y sancionar todas las formas creativas para restringir la competencia, pues la libre competencia “vivifica las fuerzas que deben hacer que todo progreso económico y toda mejora en el modo de trabajo no se traduzcan en mayores ganancias, rentas o prebendas, sino que todos esos éxitos pasen al consumidor” (Erhard, 1989: 131).

Las dos acepciones del concepto cartel se unieron finalizando el siglo XX. Llama la atención su vertiente jurídica, que ha permitido criminalizar y penalizar a los carteles empresariales. Esta nueva orientación se presenta desde los años noventa, y aparece en acepciones internacionales, como la nominación generada por

el Departamento para el Control de las Drogas de los Estados Unidos (DEA por sus siglas en inglés) a la organización dedicada al tráfico de cocaína y el lavado de activos. Líderes de los llamados “carteles” de Cali, Medellín y norte del Valle, fueron sancionados mediante la lista Clinton promulgada en 1995. Este tratamiento se extendió también a empresas legales usadas como fachada, dentro de las medidas adoptadas en la guerra estadounidense contra la producción ilegal de drogas en Colombia (Nieto, 2019). Algunos investigadores establecen relaciones entre los carteles de las drogas y los comportamientos empresariales, así como la presencia de carteles empresariales en la contratación estatal, deslegitimados por ser actos anticompetitivos y corruptos (Palacios, 2019).

Muchas empresas han sido investigadas en diversos países del mundo por falta de transparencia al competir. Este comportamiento inadecuado no es exclusivo de países que han sido denominados “subdesarrollados” y del “tercer mundo”, deconstrucción planteada por Arturo Escobar (2007) para otros temas. Jaspers (2019) se pregunta ¿por qué los carteles comerciales a veces involucran al crimen organizado que genera violencia en Países Bajos y Canadá? En Colombia, con la entrada en vigencia del Decreto 1523 del 16 de julio de 2015, el Gobierno nacional ha incentivado la “delación en la lucha contra la cartelización empresarial”.

La delación es una figura que ingresa por difusión de los estados que han declarado la guerra a los carteles empresariales. Estas nuevas reglas y procedimientos han permitido modernizar y simplificar el Programa de Beneficios por Colaboración. A pesar de las críticas generadas respecto a los procesos llevados en contra de algunas empresas, la delación requiere de unos mínimos. “La delación requiere aportar pruebas fuertes y duras sobre la conducta, de tal forma que incluso ausente el testimonio, haya pruebas suficientes para sancionar a los restantes cartelistas” (Serrano, 2016: [En línea]).

Según Pablo Felipe Robledo, exsuperintendente de la SIC, hasta el año 2018 se habían identificado aproximadamente treinta carteles en Colombia, los cuales han sido investigados y sancionados en los últimos cuatro años. Muchos de estos han sido conformados por empresas de Valle del Cauca. Se destacan los carteles del azúcar, los pañales, el papel, el papel higiénico, el cemento, la salud y la contratación, entre otros (Ríos, 2018). Lo paradójico del asunto es que el Estado colombiano se ha visto involucrado también en prácticas de cartelización, como en los casos del “cartel de la toga” y el “cartel de la contratación”, entre otros titulares presentados como “noticia de última hora”. Aunque la SIC ha sancionado las prácticas de cartelización con la evidencia necesaria, los resultados de estas multas no se reflejan en los precios que siguen pagando los consumidores. Así, el concepto de cartel en un siglo, ha pasado de ser una expresión artística a la cooperación ilegal entre empresas. Esto también involucra a artistas que lideran organizaciones públicas.

## Carteles empresariales en América Latina

En enero de 2018 se realizó el encuentro virtual “América Latina, región de carteles empresariales” en el que participaron representantes de Colombia, Perú y Chile (Connectas, s. f. a). La periodista peruana Romina Mella fue la moderadora. Se señaló en este evento que en los últimos seis años, en el continente han sido sancionadas alrededor de seiscientas empresas por acordar, junto con los competidores, prácticas para aumentar artificialmente el precio de los productos y servicios (Connectas, 2018). Si bien la cartelización empresarial y la colusión no son prácticas exclusivas de la región latinoamericana como se ha señalado, hay particularidades culturales que incentivan de manera “perversa” a los empresarios y altos directivos para realizar alianzas fraudulentas.

Aunque entre los años 2012 y 2017 se sancionaron empresas que conformaron más de cien carteles (Connectas, s. f. b), en muy pocos países de América Latina existe la autoridad con algún poder relevante que permita identificar las conductas de cartelización empresarial. Según expertos del encuentro mencionado, la región ha llegado tarde a la persecución de los carteles, a pesar de que en el mundo se llevan varias décadas en esta lucha. Tanto en Colombia como en Perú y Chile se ha presentado el “cartel del papel higiénico”, pero con diferentes actores, nombres de empresas y tiempos. Surge entonces la pregunta sobre si los carteles son regionales o hay empresas que por su presencia internacional se repiten y expanden estas modas de ilegalidad. Para Felipe Robledo, con la formalización de cargos en Colombia, las autoridades competentes de Chile y Perú lograron alertar sobre estas prácticas (Connectas, s. f. a). Han emergido investigaciones en las que se evalúan las leyes y su aplicación para identificar la alta probabilidad de detección, buscando sanciones más severas en el caso chileno, y desde una perspectiva histórica (Aydín y Figueroa, 2019; Contreras y Zaldívar, 2021).

Los carteles empresariales han surgido en sectores económicos que afectan directamente a los ciudadanos. ¿Qué razones le impiden al Estado indemnizar a los consumidores? Esta fue una pregunta desarrollada durante una clase. Las entidades de control buscan a los infractores para otorgarles una multa millonaria, con lo cual se espera que emprendan acciones correctivas, de acuerdo a las reglas en economías de libre mercado, y de paso, evitar su repetición, pero esto no siempre se logra. Las posibles soluciones para incentivar la reparación de perjuicios, deberán darse respecto al porcentaje del incremento del valor de los productos. Muchas empresas han compensado a los consumidores por el daño causado, desarrollando acciones de responsabilidad social y gestión de la reputación (Vahos, 2018).

Otro elemento a considerar es la inclusión de programas de delación compensada para las empresas que se acogen. Estos han sido mecanismos válidos porque incentivan a dar información a cambio de evitar la multa. Robledo señaló que la lógica ética de este mecanismo para el Estado, es la escogencia del menor entre dos

males: no capturar a los integrantes de ningún cartel, o capturar la mayor cantidad de carteles mediante la delación y de este modo, sancionarlos a todos. Este programa ha funcionado en Colombia y otros países integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sancionando a quienes se niegan a cooperar. Para varios investigadores, estos programas pueden generar “impunidad”, porque se sanciona, pero sin pagar multas (Gómez, 2021; Vásquez, 2018).

En Colombia, los casos de cartelización en el sector privado no habían sido tipificados en el código penal, sino que eran competencia de las autoridades económicas. La colusión o licitación al interior de las licitaciones públicas está tipificada como delito desde el año 2011. Es por esto que la SIC trabajó en conjunto con la Fiscalía General de la Nación. Jesús Espinoza, secretario técnico de la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi Perú, señaló que no es suficiente generar sanciones, es necesario incluir medidas correctivas. Las empresas deben implementar programas de cumplimiento normativo como los códigos de conducta. Se debe generar una cultura de competencia al interior de las empresas.

Hay diferencias sustanciales entre los estilos de liderazgo y los responsables de regular la libre competencia entre los países. La mejor forma para evitar que una empresa vuelva a cartelizarse, comparten algunos estudiantes, es “imponiendo una multa ejemplarizante, que envíe un mensaje contundente”. También hay que hacer seguimiento a los mercados, solicitando información para tener una alerta temprana. Se trata de tener instituciones fuertes que combatan la cartelización debido a los cambios en la libre competencia, convirtiendo estas infracciones en delitos que llevan a la cárcel. De forma que se generan procedimientos cada vez más estrictos. Pero también los ciudadanos deberán estar enterados de la forma en que estos carteles afectan el consumo. En este sentido, las instituciones educativas deben preocuparse por abordar estos temas.

A continuación se presentan los dos casos de estudio presentados a los estudiantes en las aulas de clase, permitiendo desarrollar consultas de fuentes secundarias y con estos insumos, sostener debates y discusiones.

### **Lo que sucede dos veces, sucederá una tercera**

El objetivo de este aparte es mostrar los argumentos que le permitieron a la entidad de control sancionar a cinco empresas por incurrir en prácticas de cartelización empresarial. Se seleccionaron los nombres de las empresas entre un listado que incluye más de 33 carteles sancionados por la SIC en Colombia hasta el año 2021.<sup>6</sup>

---

6 Según la SIC, entre 2014 y 2019 se han sancionado 28 casos de cartelización, con multas que suman \$1.052 billones de pesos (Leal, 2019). Solamente bajo la administración del superintendente Barreto, es decir, desde septiembre de 2018 hasta julio de 2020, se habían realizado 23 sanciones por prácticas anticompetitivas, sumando cinco más entre los años 2020 y 2021, para llegar a 33

El criterio de elección de los carteles radicó en la inclusión de empresas que han sido sancionadas dos veces. Lo anterior permitió profundizar en los llamados “cartel de los pañales para bebés” y “cartel de los cuadernos”, sancionados en 2014 y 2015, respectivamente, asunto que se presenta a continuación.

### ***Cartel de los pañales para bebés (2014)***

Por medio de la resolución 47965 firmada el 4 de agosto de 2014, la Delegatura para la Protección de la Competencia de la SIC formuló pliego de cargos contra cinco empresas por infracciones al régimen de libre competencia (SIC, s. f. a). Estas hacían parte del llamado cartel de los pañales desechables para bebés. A dos de ellas se les archivó el caso: Tecnosur, porque solo actuó como empresa subcontratada (producción a un tercero), sin recurrir a la comercialización y mercadeo; y Drypers, debido a que cerró operaciones varios años antes de que se impusiera la sanción. Con la Resolución N.º 43218 del 28 de junio de 2016 fueron multadas las empresas productoras de tres importantes marcas: Tecnoquímicas (Winny), Familia (Pequeñín) y Kimberly (Huggies); las cuales fueron acusadas por haber colaborado, facilitado, autorizado, ejecutado o tolerado la conducta “violatoria” al régimen de libre competencia. También se sancionaron 16 altos directivos vinculados. Las multas impuestas a las empresas ascendieron a la suma global de 208 mil millones de pesos. Sin embargo, esto no superó el 8% de su patrimonio, ni el 7% por ciento de sus ingresos operacionales anuales (SIC, s. f. b).

Este cartel resultó emblemático por cuatro razones. En primer lugar, era la primera vez en la historia de Colombia que la SIC, como autoridad de competencia, suscribía acuerdos de colaboración con empresas que deciden “delatar” la existencia de un acuerdo anticompetitivo. Kimberly y Familia se acogieron al Programa de Beneficios por Colaboración, y confesaron su participación. Aportaron pruebas sobre la existencia, funcionamiento y seguimiento del cartel empresarial. Fueron más de 700 correos electrónicos, 30 testimonios y declaraciones juramentadas, así como pruebas sobre más de 20 reuniones llevadas a cabo en el extranjero y en Colombia para acordar las condiciones de implementación del cartel, y el seguimiento, control y verificación de estos acuerdos celebrados por más de una década (2001-2012).

La segunda es que una de las organizaciones que participó en este programa de delación compensada fue Colombiana Kimberly Colpapel S. A., que estuvo relacionada con otros dos carteles: el de los cuadernos y el del papel higiénico. En noviembre de 2013 se inició la investigación del material probatorio desarrollada por la SIC después de la delación. Kimberly colaboró como primera empresa delatora y Familia fue la segunda. Confesaron su participación en el cartel y reconocieron su responsabilidad.

---

(Moure, Lombana y Camacho, s. f.). Según Portafolio, solo en 2020 se impusieron 1.130 multas, que en conjunto sumaron más de 370.300 millones de pesos (Portafolio, 2021).

Aportaron documentos, correos electrónicos y declaraciones de sus funcionarios y exfuncionarios en relación con la existencia y el funcionamiento del cartel, a cambio de recibir los beneficios establecidos en la ley para dichos colaboradores.

El tercer argumento es que la empresa Tecnoquímicas (conocida también como TQ), fue objeto de sanción en dos oportunidades. En la segunda se le acusó de asumir una “operación fachada” por el pago de multas impuestas a los altos directivos involucrados en este cartel (SIC, s. f. c). Esta segunda multa correspondió a 25 mil millones de pesos, por haber asumido el pago de las multas impuestas a cinco de los altos directivos en el año 2016. La investigación arrojó que la forma de hacerlo efectivo fue como “bonificación ocasional”. El pago de sus multas no fue asumido con el patrimonio propio de los trabajadores, sino con recursos y operaciones “fachada” provenientes de Tecnoquímicas. Según la SIC, la empresa generó un incentivo perverso para que los directivos participaran de conductas restrictivas. Aunque esto ha sido objeto de diversos debates desde perspectivas éticas, culturales y legales, el propietario, directivos, abogados y trabajadores de la empresa, cuestionan los procedimientos de la SIC para informar y sancionar por segunda vez a TQ.

Finalmente está la afectación a los consumidores. El mercado de pañales desechables para bebés en Colombia, en los últimos 15 años ha tenido ventas por más de 7,7 billones de pesos y más de 11.300 millones de pañales. En este país, más de dos millones de bebés usan pañales desechables y se venden más de medio billón de pesos al año. Este cartel ha afectado a los hogares con menores de dos años, fundamentalmente aquellos pertenecientes a los estratos 0, 1 y 2. La SIC señaló que busca el mejor funcionamiento, en beneficio de los empresarios y los consumidores, incluyendo a aquellos de escasos recursos económicos, que constituyen la población más vulnerable del país.

### ***Cartel de los cuadernos (2015)***

Por medio de la resolución 7897 firmada el 27 de febrero de 2015, la Delegatura para la Protección de la Competencia de la SIC formuló pliego de cargos contra tres empresas por infracciones al régimen de libre competencia. Se sancionó así a las organizaciones: Carvajal Educación, Colombiana Kimberly Colpapel S. A. y Scribe Colombia (SIC, s. f. d). El cartel de los cuadernos premium funcionó durante trece años, entre 2001 y 2014. Scribe fue vendida en 2011 al grupo Bio Pappel Scribe de México. Así que el antiguo dueño Kimberly fue delator y colaborador de la investigación (Portafolio, 2016). Inicialmente se formularon cargos contra 27 personas naturales en condición de altos directivos, funcionarios y exfuncionarios de las empresas.

La resolución señalada incluyó cuatro puntos en el pliego de cargos: 1) fijación artificial de precios mediante imposición directa de precios por márgenes y precios mínimos de venta e indirecta, y concertar porcentajes de descuentos dirigidos a los canales de comercialización; 2) fijación concertada de políticas y estrategias

de comercialización y mercadeo; 3) fijación concertada de políticas y estrategias financieras y de crédito; y 4) restricción concertada de abastecimiento y distribución en los diferentes canales de comercialización.

Con la información suministrada por las empresas deladoras —Kimberly y Scribe—, en julio de 2014 la SIC visitó a las empresas para recaudar material probatorio. De acuerdo con la Resolución N.º 90560 del 29 de diciembre de 2016 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la SIC, y en congruencia con el programa de beneficios o colaboración por delación compensada, Kimberly y Scribe “confesaron” su participación en esta cooperación empresarial, entregando correos electrónicos, documentos y declaraciones que revelaron su existencia y funcionamiento. Se realizaron más de 14 reuniones en hoteles, clubes, restaurantes y oficinas en Colombia y México, en las que se habrían acordado las condiciones de implementación y funcionamiento del cartel.

En el correo electrónico del 21 de agosto de 2001, el gerente de mercadeo de Carvajal se dirigió a la presidenta de la empresa y al vicepresidente corporativo, así como a otros funcionarios, proponiendo llevar a cabo una reunión en Bogotá o Cali con Kimberly y otros empresarios, para “conocernos y acordar: precios netos a febrero del 2002, descuentos financieros y prácticas comerciales (devoluciones, bonificaciones, etc.)” (Portafolio, 2016: [En línea]). Una segunda prueba incluida sobre los orígenes ilegales del acuerdo, se apoya en la declaración de un colaborador, el 26 de enero de 2015. Mediante esta se confirmaron los primeros acercamientos de los cartelistas y la reunión de febrero de 2002 en el restaurante Los Girasoles, en Cali, con directivos de su compañía. El primer aspecto de la reunión radicó en señalar que el mercado de cuadernos económicos, que significaba cien millones de unidades al año y representaba 70% del mismo, estaba fragmentado por las importaciones baratas provenientes de China y Perú.

Las dos empresas deladoras recibieron exoneración en el pago de la sanción como se consigna en el artículo 14 de la Ley 1340 de 2009 y el Decreto 2896 de 2010 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016). Se impusieron multas a personas naturales vinculadas con las empresas mencionadas. Además, según la resolución del 18 de agosto de 2016, a la empresa Vallecaucana Carvajal Educación S. A. S. y doce de sus directivos, les tocó pagar las multas impuestas por la SIC, que sumadas contabilizaron 16.342 millones de pesos, por acuerdos de restricción de la libre competencia en el sector de los cuadernos. También se impusieron multas por 43.000 millones de pesos a las firmas Colombiana Kimberly Colpapel S. A. y Scribe Colombia. De otro lado, Kimberly se salvó de pagar 138.000 millones de pesos al colaborar para dismantelar este cartel (Portafolio, 2016).

Al igual que en el cartel de los pañales, la SIC adoptó esta decisión buscando proteger, dentro de la economía de mercado, a las empresas competidoras, así como a los hogares y consumidores colombianos, especialmente a aquellos de escasos recursos económicos. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística

(DANE), en Colombia 3,7 millones de hogares compran útiles escolares que incluyen cuadernos. Cerca de 9,5 millones son estudiantes menores de 24 años, que asistían antes de la pandemia a un establecimiento educativo, siendo consumidores frecuentes de este producto estudiantes de primaria, secundaria y universitarios. Estas empresas llegaron a tener el 62% del mercado, y en el periodo de 2001 a 2014 se vendieron en total 1.183 millones de cuadernos por un valor aproximado de dos billones de pesos.

### Reflexión sobre los casos de estudio

Para aumentar la reflexividad sobre la cultura de la cartelización empresarial, es necesario adentrarse en las noticias y analizar la cooperación direccionada de forma inadecuada de los dos carteles estudiados en Colombia. El ejercicio de reflexividad incluyó actividades de clase sobre cinco empresas privadas, a saber: Tecnoquímicas, Familia, Carvajal Educación, Colombiana Kimberly Colpapel y Scribe Colombia; las cuales participaron en los carteles de los pañales y los cuadernos. En este aparte se extraen fragmentos de las discusiones sostenidas en diversas clases, desde el año 2017 hasta marzo de 2022.

Han sido 31 grupos de clase con los que se han compartido actividades reflexivas sobre los casos señalados en tres universidades caleñas y ocho cursos diferentes. En particular, han sido 852 estudiantes de pregrado y maestría de distintos cursos, los cuales se encuentran desglosados en la tabla 1. En muchos de estos debates han participado estudiantes que laboran en empresas cartelizadas, o presentan soportes de experiencias vividas por familiares y amigos durante la sanción impuesta por la SIC.<sup>7</sup>

**Tabla 1.** Distribución de estudiantes participantes en actividades académicas sobre la cartelización empresarial

Universidad	Cursos	Grupos	Pregra.	Posgra.	Estud.	Año
Icesi	Ética y Organizaciones	7	x		280	2017-2021
	Ética y Responsabilidad Social	3		x	58	2018-2020
	Organizaciones e Instituciones	5	x		197	2018-2021
	Contexto cultural, legal y ético, del uso de las tecnologías	1		x	22	2021
PUJ	Antropología del Consumo	4		x	41	2019-2022
	Escuelas Administrativas	5	x		152	2019-2022
Universidad del Valle	Cultura Organizacional	2		x	42	2017-2019
	Ética Profesional	4	x		60	2018-2021
3	8	31	4	4 <sup>8</sup>	852	2017-2022

Fuente: elaboración propia.

7 Por efectos de confidencialidad, no se incluye esta información en el artículo.

8 Dos estudiantes que habían tomado uno de los cursos de posgrado también realizaron su trabajo de grado en una de las empresas cartelizadas. Esto motivó la realización de una entrevista semiestructurada.

Frente a diversas actividades diseñadas como docente, en el aula de clase, muchos de los estudiantes que analizaron los dos casos estudiados mencionaron: “No sabíamos mucho de este tema. Con el profesor de Ética y Responsabilidad Social fuimos a la empresa y vimos cómo hacían los pañales. Pero esta discusión en clase, en Antropología del Consumo, de leer sobre el caso, nos permitió ver la otra cara de la moneda” (Equipo de Comunidades Académicas, posgrado, PUJ - Cali). Es decir, durante las visitas técnicas se presenta el mundo semejante al descrito en informes de sostenibilidad y responsabilidad, maquillados de acuerdo con lo que muchos grupos de interés quieren ver. Pero analizar situaciones ocultas permite desarrollar habilidades reflexivas que contrastan la realidad.

Además de poder ver “el lado oculto de las empresas”, la sensación de injusticia prevalece en los análisis. “Yo no entiendo porque una empresa tan prestigiosa hace eso [...] por fortuna pagaron la sanción, aunque eso no le devuelve nada al consumidor” (Equipo de Representantes de Consumidores, posgrado, U. Icesi). “La sanción presenta inconsistencias y que debería realizarse una investigación más exhaustiva, pues el superintendente podría usar este caso como una fuente de beneficios frente a una posible postulación a un cargo público u otro tipo de beneficio personal” (Equipo de Comunicaciones, pregrado, U. Icesi, apoyados en una entrevista). También se han realizado análisis vinculados con la inclusión de Colombia en el Comité de Competencia de la OCDE en 2015, lo que le ha exigido un mayor compromiso para fortalecer la lucha contra la libre competencia en el mundo.

En efecto, la idea de justicia reparadora no se ha evidenciado en los dos casos de estudio. Las empresas pagan las sanciones, pero el consumidor final, el padre o la madre que pagó por los pañales, los cuadernos, y muchos otros productos de consumo masivo y de la canasta familiar, se entera de que a un conjunto de empresas “les halaron las orejas”, pero no se detiene a pensar en las demandas incompletas de la reparación. Algunos consideran que las multas son mínimas, y para ellos esto explica que la práctica de reincidencia sea alta, como en los casos de las empresas Familia, Kimberly y TQ. Discutirlo en clase permite hacer un llamado a la reflexión sobre estas conductas inaceptables. Más aún cuando estas empresas de la región hacen parte de ese “sueño ideal para trabajar y aplicar sus conocimientos”.

En el papel de evaluadores y directores de trabajos de grado también se ha promovido la actividad reflexiva. En la investigación “La gestión del conocimiento como elemento de sostenibilidad, aplicada a una empresa del sector papelerero en la ciudad de Cali”, los estudiantes respondieron durante la sustentación el viernes 8 de junio de 2019: “En mi empresa, que fabrica cuadernos, después de la noticia de cartelización incrementaron la línea ética, el compromiso con la ética. Hay que divulgar si se presentan conflictos de interés para mejorar la transparencia. La idea es que la gente que tiene conocimiento de estas malas prácticas, las haga saber para que los directivos tomen medidas [...]”.

En varios casos, los directivos sancionados fueron retirados de sus cargos, actuando como plantea René Girard, lo que constituye verdaderas situaciones de “chivo expiatorio”. En otros, prevalece la sospecha de que la empresa “pagó” la sanción impartida a los altos directivos; y en una situación, un trabajador renunció al cargo. Desde luego, todas estas acciones tienen efectos sobre la reputación de las empresas.

Sobre la imagen de la empresa hay posiciones divergentes. En una clase de Ética y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la maestría en Finanzas, una estudiante que pertenece al área financiera del corporativo señaló: “lo bueno es que en Colombia la gente no tiene memoria. Así que en mi empresa se pagó la multa y no pasó nada más. Eso se olvida. Mucha gente no se entera de eso profe [...] Eso se genera una campaña de responsabilidad y el ciudadano del común solo se acuerda de lo positivo”.

Otros estudiantes por el contrario, ven la sanción como una forma de revisar ese aprendizaje colectivo: “Como esto afectó la imagen de la empresa, hicieron una investigación y luego vino una reestructuración, y despidieron a los responsables. Hay que hablar abiertamente. Dar información. Se tiene una política de no represalia para manifestar la conducta indebida. También se implementó la campaña “*be yourself*”, sea usted mismo, con el fin de que la gente manifieste su orientación sexual, para ser una empresa inclusiva” (estudiante de la maestría en Administración, PUJ - Cali).

Los carteles empresariales han sido promovidos y patrocinados desde los más altos cargos directivos de las compañías, entre quienes ocuparon las funciones directivas y gerenciales. En este sentido, la preocupación de encontrar el equilibrio propuesto por Chester Barnard (1959) en las prácticas de los directivos, sigue siendo un reto. Es claro que la educación se convierte en un “trampolín” para posteriores ascensos. Al final los estudiantes agradecen estas sesiones de análisis y sacan sus propias conclusiones. Algunas positivas, pensando que la actividad permite generar conciencia sobre el problema social que se genera con prácticas como la cartelización. Y otras negativas, porque estos ejercicios no “resuelven” la realidad del país. Aunque, si esto se creyera, este artículo no tuviese sentido.

### Para concluir

La vocación reflexiva de la antropología, según las propuestas planteadas por William Lloyd Warner (citado en Collins, 1996 y Roca, 1998 y 2001), Rosana Guber (2001) y Arturo Escobar (2007), se constituye en un aporte imprescindible para el estudio de los carteles empresariales, como el de los pañales y el de los cuadernos. Los estudios críticos organizacionales cuestionan estas prácticas anticompetitivas, y el análisis de la realidad en las aulas de clase requiere la aplicación de la ética y la responsabilidad social. La observación, la lectura de noticias y la realización de entrevistas a expertos, cuando es posible, permiten extender la reflexividad a las acciones realizadas por los accionistas y directivos de las empresas estudiadas.

Producto de las investigaciones desarrolladas por entes de control como la SIC, se encuentran muchos documentos que permitieron sancionar económicamente a las cinco empresas de los carteles seleccionados: Tecnoquímicas, Familia, Carvajal Educación, Colombiana Kimberly Colpapel y Scribe Colombia. Dos de estas organizaciones fueron sancionadas más de una vez: Tecnoquímicas y Kimberly. También son cuestionados medios como la delación, utilizada por la SIC para lograr su misión. En esta, los primeros que delatan son los que reciben mayores descuentos. Si no existiera este incentivo, estas prácticas continuarían ocultas. ¿Existirán otros medios para lograr la sanción de estas prácticas?

La cooperación aparece tanto en las obras sobre gestión del trabajo propuestas por Frederick Taylor (1984), Elton Mayo (1959) y Ryuzaburo Kaku (2005), como en organizaciones de base social que propenden por un mayor desarrollo de minorías culturales, y en empresas de economía solidaria. La diferencia sustancial se encuentra en la población que se beneficia o afecta por el fin que se persigue, sus intereses y propósitos. Cuando su base es social, se beneficia a toda la comunidad, aunque también se presenten fracasos al no implementarse una cooperación efectiva, como se propone en el estudio desarrollado por José Antonio Monje (2018).

En la gestión organizacional, la cooperación con intereses ocultos bajo la mesa solo beneficia a unos pocos que se niegan a jugar limpio, y el número de personas afectadas termina siendo mayor: en los casos aquí presentados nos referimos a las familias con bebés y los consumidores de cuadernos prémium, quienes pagaron un valor mayor por estos productos durante una década. Siguiendo a Chester Barnard (1959), la cooperación debe estar presidida por un ideal ético que permita el logro del bien común. Las teorías propuestas por Jean Tirole (citado en Tobón, 2021) y Elinor Ostrom (citado en Benkler, 2009) resaltan una mayor necesidad de cooperar, más aún en tiempos donde el capitalismo pareciera ingobernable.

Es cuestionable que América Latina sea la región del mundo con más carteles empresariales. Muchas empresas multinacionales, cuya casa matriz permanece en los países “desarrollados”, aplicaron “estrategias competitivas” propuestas por diversas teorías, como la dependencia de recursos y costos de transacción. Se incentivan así los actos de colusión, cartelización, juntas directivas entrelazadas y demás que, con los años, adquieren una alta dosis de ilegalidad. Poner en cintura la competencia desarrollada en la presente fase del capitalismo requiere de instituciones fuertes y una sociedad civil empoderada, que castigue los excesos de poder de las empresas cartelizadas. La perspectiva económica y jurídica sobre su estudio requiere ser complementada por la antropología, como ciencia humana y social.

Es en los salones de clase donde se llevan a cabo los “ritos de paso” de empresarios, directivos y trabajadores. La reflexividad no puede quedarse solo en el contexto del trabajo de campo de los especialistas. Es necesario que trascienda a la sociedad, propendiendo por un cambio que permita la construcción de una sociedad civil. Finalmente, preguntarse por la existencia de una cultura de la cartelización

empresarial termina siendo un acto reflexivo que da cuenta de la influencia de los medios de comunicación. No todas las empresas latinoamericanas desarrollan comportamientos de cartelización para existir en un mundo altamente competitivo.

Si la educación se convierte en una forma de aumentar la conciencia, los contenidos de ciertas asignaturas y sus metodologías de estudio no deben quedarse en una visión que refuerza la idea productiva de que “todo lo importado es mejor que lo artesanal”. En las aulas de clase, a partir de la investigación crítica, se deben desarrollar competencias como la reflexividad, la desnaturalización y el antiperformativismo. Esa capacidad de cuestionar, de generar preguntas y leer entre líneas, de estudiar la realidad desde diversas fuentes y pensar en las consecuencias, de tener presente la historia y la identidad cultural, son habilidades que como docentes formados en antropología y otras ciencias sociales, generan huellas que abren caminos por explorar.

### Referencias bibliográficas

- Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela (1988). “Teorías sobre la cultura organizacional”. En: *Cultura organizacional*. Legis, Bogotá, pp. 3-37.
- Alvesson, Mats; Brigdman, Todd y Willmott, Hugh (2011). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press, Oxford.
- Aydin, Umut y Figueroa, Nicolás (2019). “The Chilean Anti-cartel Experience: Accomplishments and Challenges”. En: *Review of Industrial Organization*, N.º 54, pp. 327-335. <https://doi.org/10.1007/s11151-018-9633-0>
- Babor, Salomón (2009). *Un antropólogo en la empresa. De la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*. Gran Aldea, Buenos Aires.
- Barnard, Chester (1959). “Las funciones de los elementos dirigentes”. En: *DA - Documentación Bibliográfica*, N.º 23, pp. 77-84. [En línea:] [http://ubicua.cua.uam.mx/pluginfile.php/149806/mod\\_resource/content/1/chester%20barnard%20las%20funciones%20de%20los%20dirigentes.pdf](http://ubicua.cua.uam.mx/pluginfile.php/149806/mod_resource/content/1/chester%20barnard%20las%20funciones%20de%20los%20dirigentes.pdf). (Consultado el 15 de marzo de 2020).
- Benkler, Yochai (2009). “The unselfish gene. We are more cooperative and less selfish than most people believe. Organizations should help us embrace our collaborative sentiments”. En: *Harvard Business Review*, vol. 89, N.º 7/8, pp. 76-85.
- Berheim, Douglas y Madsen, Erick (2017). “Price Cutting and Business Stealing in Imperfect Cartels”. En: *American Economic Review*, vol. 107, N.º 2, pp. 387-424. DOI : [10.1257/aer.20140359](https://doi.org/10.1257/aer.20140359)
- Bermúdez, Héctor (2016). “De la cultura organizacional al coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado?”. En: Varón, Diego y Giraldo, Ximena (comps.). *Gestión, subjetividad y crítica: Nuevos territorios para leer la organización*. Universidad del Valle, Cali, pp. 103-125.
- Caracol Radio (21 de diciembre de 2016). “Cartel de los pañales afectó más de 2 millones de hogares colombianos pobres: Superindustria”. En: Caracol Radio. [En línea:] [https://caracol.com.co/programa/2016/12/21/6am\\_hoy\\_por\\_hoy/1482323791\\_410283.html](https://caracol.com.co/programa/2016/12/21/6am_hoy_por_hoy/1482323791_410283.html). (Consultado el 15 abril de 2018).
- Collins, Randall (1996). *Cuatro tradiciones sociológicas*. Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa, México.
- Connectas (s. f. a). “Encuentro Virtual: América Latina, región de carteles empresariales”. En: *Connectas. Plataforma periodística para las Américas*. [En línea:] <https://www.connectas.org/eventos/encuentro-virtual-america-latina-region-de-carteles-empresariales/>. (Consultado el 16 de junio de 2020).

- Connectas (s. f. b). “Ganar sin competir”. En: *Connectas*. [En línea:] <https://www.connectas.org/especial/america-latina-region-de-carteles/ganar-sin-competir.html>. (Consultado el 14 de junio de 2020).
- Connectas (26 de enero de 2018). *Encuentro Virtual - América Latina, región de carteles*. [Archivo de video]. [En línea:] <https://www.youtube.com/watch?v=cHiUYki6AR4>. (Consultado el 14 de junio de 2020).
- Contreras, Roberto y Zaldívar, Zenobio (2021). “Colusión y regulación, una visión histórica (1973-2018): el caso de Chile”. En: *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, vol. 15, N.º 2, pp. 65-84.
- De la Garza Toledo, Enrique (2003). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. FLACSO, UAM, FCE, México.
- Duque, Pedro José (2009). *Cartel ilustrado en Colombia: década 1930-1940*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
- Erhard, L. (1989). *Bienestar para todos*. [Traducido por Enrique Tierno Galvan]. Unión Editorial S. A., Madrid.
- Escobar, Arturo (2007). *La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Fundación Editorial El Perro y La Rana, Caracas.
- Esteve Fabregat, Claudio (1984). *Antropología industrial*. Anthropos, Barcelona.
- Fonseca, Regina (2015). *Carteles económicos y derecho penal. Análisis político-criminal de los acuerdos horizontales restrictivos de la competencia*. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Fournier, Valérie y Grey, Chris (2000). “At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies”. En: *Human Relations*, vol. 53, N.º 1, pp. 7-32.
- Gómez, Diana (2021). “Lo incierto de los programas de beneficios por colaboración”. En: *Dikaion*, vol. 30, N.º 1, pp. 27-67. DOI:10.5294/dika.2021.30.1.2
- Guber, Rosana (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Hirshleifer, J. y Hirshleifer, D. (2000). *Microeconomía. Teoría del precio y sus aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México.
- Hofstede, Geert (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza, Madrid.
- Jaccard, Nathan (2016). *La rosca nostra. Cómo operaban los carteles que tumbaron a los colombianos*. Planeta, Bogotá.
- Jaspers, J. D. (2019). “Business cartels and organised crime: exclusive and inclusive systems of collusion”. En: *Trends in Organized Crime*, N.º 22, pp. 414-432. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12117-018-9350-y>
- Kaku, Ryuzaburo (2005). “La senda Kyosei”. En: *Harvard Business Review. América Latina*, vol. 83, N.º 8, pp. 77-86.
- Leal Acosta, Adriana Carolina (1 de noviembre de 2019). “En los últimos cinco años se han sancionado a 28 carteles de empresas en el país”. En: Asuntos legales. [En línea:] <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/en-los-ultimos-cinco-anos-se-han-sancionado-a-28-carteles-de-empresas-en-el-pais-2927618>. (Consultado el 20 de mayo de 2021).
- Martínez, Mónica y Larrea, Cristina (2010). *Antropología social, desarrollo y cooperación internacional. Introducción a los fundamentos básicos y debates actuales*. UOC, Barcelona.
- Mayo, Elton (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea - Nueva Visión, Buenos Aires.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - Superintendencia de Industria y Comercio (29 de diciembre de 2016). *Resolución N.º 90560 de 2016 “Por medio de la cual se deciden unos recursos de reposición”*. [En línea:] [https://www.sic.gov.co/sites/default/files/estados/022018/RES\\_90560\\_DE\\_2016\\_RECURSO\\_RES\\_54403\\_DE\\_2016.pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/estados/022018/RES_90560_DE_2016_RECURSO_RES_54403_DE_2016.pdf). (Consultado el 10 de marzo de 2019).

- Mintzberg, Henry (2005). *Directivos, no MBA's*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Monje, José Antonio (2018). “Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina”. En: *Revista de Antropología Iberoamericana*, vol. 13, N.º 1, pp. 93-117. [En línea:] <https://www.aibr.org/antropologia/netesp/numeros/1301/130106.pdf>. (Consultado el 25 de mayo de 2021).
- Moure, Juan G.; Lombana, Santiago y Camacho, Juan Carlos (s. f.). “La cartelización empresarial: detalles de las 23 sanciones más recientes impuestas por la Superintendencia de Industria y Comercio”. En: OlarteMoure. [En línea:] <https://www.olartemoure.com/la-cartelizacion-empresarial-detalles-de-las-23-sanciones-mas-recientes-impuestas-por-la-sic/>. (Consultado el 23 de junio de 2021).
- Nieto, Nubia (2019). “La logística del negocio de las drogas: Narconomics - how to run a drug cartel”. En: *Psicología Política*, vol. 19, N.º 46, pp. 700-703.
- Ouchi, William (1990). *Teoría Z*. Universal, Bogotá.
- Palacios, Andrés (2019). “La lucha contra los carteles empresariales en la contratación estatal en Colombia”. En: *Revista Latinoamericana de Derecho*, N.º 3, pp. 117-134. DOI: [10.29263/lar03.2019.06](https://doi.org/10.29263/lar03.2019.06)
- Pérez Sánchez, Ana (2017). “¿Qué es un cartel?”. En: *Finanzas y Economía*. [En línea:] <http://www.finanzas.com/cartel>. (Consultado el 10 de junio de 2018).
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1985). *En busca de la excelencia*. Círculo de Lectores S. A., Bogotá.
- Picas Contreras, Joan (2001). *El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. Universitat de Barcelona, Barcelona. [En línea:] <https://www.tdx.cat/handle/10803/705#page=1>. (Consultado el 5 de diciembre de 2021).
- Portafolio (21 de agosto de 2016). “Con \$59.000 millones, la SIC multa a Carvajal y kimberly por ‘cartel de los cuadernos’”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/multa-a-carvajal-y-kimberly-por-parte-de-la-superindustria-499732>. (Consultado el 10 de febrero de 2019).
- Portafolio (26 de abril de 2021). “Las empresas con las multas más altas en 2021”. En: *Portafolio*. [En línea:] <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-empresas-con-las-multas-mas-altas-en-2021-551322>. (Consultado el 20 de julio de 2021).
- Ríos Tangua, Jorge Andrés (11 de agosto de 2018). “La cartelización volvió perezosos a los empresarios”. En: *La Opinión*. [En línea:] <https://www.laopinion.com.co/economia/la-cartelizacion-volvio-perezosos-los-empresarios-160049>. (Consultado el 2 de febrero de 2019).
- Robledo, Pablo Felipe (9 de febrero de 2022). “Tatequieto a la cartelización”. En: *El Espectador*. [En línea:] <https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/pablo-felipe-robledo/tatequieto-a-la-cartelizacion/>. (Consultado el 4 abril de 2022).
- Roca Girona, Jordi (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Ariel, Barcelona.
- Roca Girona, Jordi (2001). “¿Antropólogos en la empresa?: a propósito de la (mal)llamada cultura de empresa”. En: *Etnográfica*, vol. V, N.º 1, pp. 69-99. <https://doi.org/10.4000/etnografica.2794>
- Ruiz, Yaz Belinda y Arango, Julia Clemencia (2012). “La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas”. En: *Diversitas en Perspectivas Psicológicas*, vol. 8, N.º 2, pp. 285-307.
- Sampson, A. (1977). *Las siete hermanas. Las grandes compañías petroleras y el mundo que han creado*. Grijalbo S. A., Barcelona.
- Serrano, Felipe (12 de noviembre de 2016). “Delación, clave para dismantelar carteles”. En: *El Espectador*. [En línea:] <https://www.elespectador.com/noticias/economia/delacion-clave-desmantelar-carteles-articulo-665193>. (Consultado el 13 de marzo de 2019).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. a). “Superindustria formula Pliego de Cargos contra 5 empresas por cartelización empresarial para aumentar los precios de los pañales desechables para

- bebé”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/noticias/superindustria-formula-pliego-de-cargos-contras-5-empresas-por-cartelizacion-empresarial-para-aumentar-los-precios-de-los-panales-desechables-para-bebe>. (Consultado el 10 de febrero de 2018).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. b). “Por cartelización empresarial en pañales para bebé, Superindustria sanciona a 3 empresas y 16 altos directivo”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/noticias/por-cartelizacion-empresarial-en-panales-para-bebe-superindustria-sanciona-a-3-empresas-y-16-altos-directivo>. (Consultado el 10 de febrero de 2018).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. c). “Superindustria impone drásticas sanciones a TECNOQUÍMICAS por asumir, mediante una operación fachada, el pago de las multas impuestas a sus altos directivos en el denominado ‘Cartel de los Pañales’”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/superindustria-impone-drasticas-sanciones-a-tecnoquimicas-por-asumir-mediante-una-operacion-fachada-el-pago-de-multas>. (Consultado el 10 de febrero de 2018).
- SIC (Superintendencia de Industria y Comercio) (s. f. d). “Por presunta cartelización empresarial para fijar los precios de los cuadernos, Superindustria formula Pliego de Cargos contra 3 empresas”. En: *Superintendencia de Industria y Comercio*. [En línea:] <https://www.sic.gov.co/noticias/por-presunta-cartelizacion-empresarial-para-fijar-los-precios-de-los-cuadernos-superindustria-formula-pliego-de-cargos-contras-3-empresas>. (Consultado el 10 de marzo de 2019).
- Taylor, Frederick (1984). *Principios de la administración científica*. El Ateneo, Barcelona.
- Tobón, Alexander (2021). “Jean Tirole y la nueva identidad de la ciencia económica”. En: *Apuntes del Cenes*, vol. 40, N.º 71, pp. 17-40.
- Tomé Valiente, Carmen (1999). “Antropología aplicada y cooperación al desarrollo. Reflexiones desde la frontera agrícola en río San Juan, Nicaragua”. En: *Cuadernos de Etnología y Etnografía de Navarra*, N.º 73, pp. 241-252. [En línea:] <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/handle/2454/26396>. (Consultado el 22 de marzo de 2021).
- Trujillo, John (2010). “Antropología en México y España: industria, trabajo y organizaciones”. En: *Virajes*, N.º 12, pp. 197-226.
- Vahos, Fausto (2018). “¿Cómo gestionar una crisis reputacional?” En: *Perspectiva Empresarial*, vol. 5, N.º 1, pp. 91-108. DOI: [10.16967/rpe.v5n1a8](https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8)
- Varón, Diego (2020). “Hacia una integración de la antropología urbana, del trabajo y las organizaciones. Reflexiones entre empresa y ciudad en Cali - Colombia”. En: *Jangwa Pana*, vol. 19, N.º 3, pp. 428-450. DOI: [10.21676/16574923.3756](https://doi.org/10.21676/16574923.3756)
- Vásquez, Eileen (2018). “¿Por qué los beneficios contenidos en la Ley 1340 de 2009 no constituyen un incentivo suficiente para generar la delación de conductas restrictivas de la competencia?”. En: *Contexto. Revista de Derecho y Economía*, N.º 49, pp. 49-67. <https://doi.org/10.18601/01236458.n49.04>
- Villaveces, Santiago (1997). “Cultura y empresa: la objetivación del yo para consumir al otro”. En: *Antropología en la modernidad*. Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), Bogotá, pp. 93-125.
- Zabala, Hernando; Arboleda, Olga Lucía y Cueto, Eduardo (2018). “Aproximaciones a una antropología de la cooperación”. En: *Revista Science of Human Action*, vol. 3, N.º 1, pp. 16-33. [En línea:] [https://www.researchgate.net/publication/327329122\\_Aproximaciones\\_a\\_una\\_antropologia\\_de\\_la\\_cooperacion/link/5b889d4f299b1d5a7333620/download](https://www.researchgate.net/publication/327329122_Aproximaciones_a_una_antropologia_de_la_cooperacion/link/5b889d4f299b1d5a7333620/download). (Consultado el 25 de mayo de 2021).
- Zapata, Álvaro y Rodríguez, Alfonso (2008). *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*. Universidad del Valle, Cali.