Interjuego de sueños y realidades en relatos de empresarios

Martha Judith Correa Vallejo (Pereira, Risaralda, Colombia, 1961). Magister en Comunicación Educativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, Psicóloga de la Universidad Antonio Nariño.

Profesora Asistente adscrita a la Escuela de Tecnología Industrial de la Facultad de Tecnología de la Universidad Tecnológica de Pereira. Ha publicado artículos en revistas especializadas nacionales e internacionales.

Pertenece al grupo de investigación sobre las capacidades tecnológicas de las organizaciones – GICTO, de la Universidad Tecnológica de Pereira.

majucova@utp.edu.co

Giovanni Arturo López Isaza (Cartago, Valle del Cauca, Colombia, 1962). Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad Tecnológica de Pereira, Administrador de Empresas de la Universidad Católica Popular del Risaralda.

Autor del libro *Innovación. Trama de decisiones* (2016). Coautor de los libros *Implementación sobre Arquitectura de Computación Reconfigurable: Caso de Estudio BLASTN* (2012) y *Estudio de las capacidades tecnológicas relacionadas con la trazabilidad del equipo electromédico y su seguridad eléctrica en entidades de salud del Departamento de Risaralda* (2007). Ha publicado artículos en revistas especializadas nacionales e internacionales en temas relacionados con innovación.

Pertenece al grupo de investigación sobre las capacidades tecnológicas de las organizaciones – GICTO, de la Universidad Tecnológica de Pereira.

gali@utp.edu.co

Eliana Andrea Cubillos Arcila (Santa Rosa de Cabal, Risaralda, Colombia, 1991). Estudiante de Tecnología Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Pertenece al semillero de investigadores en innovación en las organizaciones –SIO- adscrito al grupo de investigación sobre las capacidades tecnológicas de las organizaciones – GICTO.

eacubillos@utp.edu.co

Interjuego de sueños y realidades en relatos de empresarios

Martha Judith Correa Vallejo
Giovanni Arturo López Isaza
Eliana Andrea Cubillos Arcila

Facultad de Tecnología
Colección Trabajos de Investigación
2019

Correa Vallejo, Martha Judith
Interjuego de sueños y realidades en relatos de empresarios /
Martha Judith Correa Vallejo, Giovanni Arturo López Isaza y
Eliana Andrea Cubillos Arcila. – Pereira : Universidad Tecnológica
de Pereira, 2019.

192 páginas : ilustrado. – (Colección Trabajos de investigación).

ISBN: 978-958-722-340-8 eISBN: 978-958-722-341-5

1. Sociología 2. Cibernética – Aspectos sociales 3. Sociología
organizacional 4. Análisis de sistemas 5. Toma de decisiones 6.
Inteligencia social

CDD. 658.408

© Martha Judith Correa Vallejo, 2019
© Giovanni Arturo López Isaza, 2019
© Eliana Andrea Cubillos Arcila, 2019

©Universidad Tecnológica de Pereira, 2019
Primera edición
Universidad Tecnológica de Pereira
Pereira, Colombia

ISBN: 978-958-722-340-8 eISBN: 978-958-722-341-5

Este libro es resultado del proyecto de investigación titulado “Observación de discursos contingentes de empresarios de Pereira. Una mirada desde la complejidad organizacional luhmanniana”, con código de proyecto 9-16-15, de la Vicerrectoría de Investigaciones. Innovación y Extensión, de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Universidad Tecnológica de Pereira

Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión
Editorial Universidad Tecnológica de Pereira

Coordinador editorial:

Luis Miguel Vargas Valencia
luismvargas@utp.edu.co
Tel: 3137381
Edificio 9 Biblioteca central “Jorge Roa Martínez” 9/N1/110
Cra 27 No. 10-02 Los Álamos
Pereira, Colombia
www.utp.edu.co

Montaje y producción:

Universidad Tecnológica de Pereira
Centro de Recursos Informáticos y Educativos CRIE

Reservados todos los derechos

CONTENIDO

Introducción.....	13
CAPÍTULO 1.....	19
COMPLEJIDAD, CONSIDERACIONES CONTINGENTES.....	21
1.1 Complejización al proceso de observación de organizaciones o el significado de complejizar una organización.....	24
1.2 La función de sistematizar o de la observación de sistemas.....	28
CAPÍTULO 2.....	39
ESTÉTICA DEL PROCEDIMIENTO.....	41
Fase 1. Objetivo 1	44
Fase 2. Objetivo 2	50
Fase 3. Objetivo 3	84
CAPÍTULO 3.....	101
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	103
CAPÍTULO 4.....	111
OBSERVACIONES FINALES	113
Referencias bibliográficas	119
ANEXO 1.	123
Guía de entrevista semiestructurada.....	125
ANEXO 2.	133
Imágenes de información tratada con software NVivo	135
ANEXO 3.	139
Premisas de decisión	141
ANEXO 4.	149
Equivalentes funcionales	151

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tres generaciones en la teoría de sistemas	27
Tabla 2. Parámetros para la selección de sistemas sociales organizacionales empresariales	43
Tabla 3. Distinción de cuarenta y cuatro premisas de decisión o de contenidos que otorgan sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial.....	48
Tabla 4. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en los siete sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos)	51
Tabla 5. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en los siete sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)	52
Tabla 6. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de seis sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos).....	62
Tabla 7. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de seis sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)	63
Tabla 8. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cinco sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos).....	67
Tabla 9. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cinco sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)	68
Tabla 10. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cuatro sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos).....	73
Tabla 11. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cuatro sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)	74
Tabla 12. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de tres, dos y un, sistemas sociales organizacionales empresariales (absolutos)	78
Tabla 13. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de tres, dos y un, sistemas sociales organizacionales empresariales (relativos)	80
Tabla 14. Distinción de cuarenta y cuatro premisas de decisión o de contenidos que otorgan sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial	104
Tabla 15. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en los siete sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)	107
Tabla 16. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de seis sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios.....	53
Figura 2. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios (continuación)	54
Figura 3. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios (continuación)	55
Figura 4. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios (continuación)	46
Figura 5. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios	57
Figura 6. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios (continuación)	58
Figura 7. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios (continuación)	59
Figura 8. Equivalente funcional “El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje” para el 100.00% de los empresarios.....	60
Figura 9. Equivalente funcional “El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje” para el 100.00% de los empresarios (continuación).....	61
Figura 10. Equivalente funcional “Intuición ilustrada” para el 85.71% de los empresarios.....	64
Figura 11. Equivalente funcional “Intuición ilustrada” para el 85.71% de los empresarios (continuación)	65
Figura 12. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)” para el 71.43% de los empresarios.....	69
Figura 13. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)” para el 71.43% de los empresarios (continuación)	70
Figura 14. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)” para el 71.43% de los empresarios (continuación)	71
Figura 15. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios.....	75
Figura 16. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios (continuación)	76
Figura 17. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios (continuación)	77
Figura 18. Equivalente funcional “Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))” para el 42.86% de los empresarios	82
Figura 19. Equivalente funcional “Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))” para el 42.86% de los empresarios (continuación).....	83
Figura 20. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	88

Figura 21. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	89
Figura 22. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	89
Figura 23. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	89
Figura 24. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	90
Figura 25. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	90
Figura 26. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	90
Figura 27. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	92
Figura 28. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	92
Figura 29. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	93
Figura 30. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	93
Figura 31. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	93
Figura 32. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	93
Figura 33. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	95
Figura 34. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	96
Figura 35. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	96
Figura 36. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	97
Figura 37. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	97
Figura 38. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	98
Figura 39. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado	98
Figura 40. Doble causalidad sistémica de una decisión	116
Figura 41. Entrevistas subidas a la plataforma del software NVivo, versión 11.4.3 (2084)	135
Figura 42. Entrevistas subidas a la plataforma del software NVivo, versión 11.4.3 (2084)	136
Figura 43. Nodos	136
Figura 44. Nodos, detalle del nodo premisas de decisión	137
Figura 45. Distinción parcial de cuarenta y cuatro premisas de decisión	137
Figura 46. Distinción parcial de cuarenta y cuatro premisas de decisión	138
Figura 47. Ámbar, nodos o premisas de decisión indicadas 35	141
Figura 48. Lisímaco, nodos o premisas de decisión indicadas 32	142
Figura 49. Juancamole, nodos o premisas de decisión indicadas 27	143
Figura 50. Muranos, nodos o premisas de decisión indicadas 23	144
Figura 51. JMMaderas, nodos o premisas de decisión indicadas 21	145
Figura 52. MariaE, nodos o premisas de decisión indicadas 18	146
Figura 53. Atuendos, nodos o premisas de decisión indicadas 17	147
Figura 54. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios	151
Figura 55. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios	152
Figura 56. Equivalente funcional “El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje” para el 100.00% de los empresarios	153
Figura 57. Equivalente funcional “Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales” para el 85.71% de los empresarios	154
Figura 58. Equivalente funcional “Intuición ilustrada” para el 85.71% de los empresarios	155

Figura 59. Equivalente funcional “Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca” para el 85.71% de los empresarios.....	156
Figura 60. Equivalente funcional “Vigilancia Inteligencia” para el 85.71% de los empresarios.....	157
Figura 61. Equivalente funcional “Capacidad administrativa” para el 85.71% de los empresarios.....	158
Figura 62. Equivalente funcional “Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico” para el 85.71% de los empresarios	159
Figura 63. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)” para el 71.43% de los empresario	160
Figura 64. Equivalente funcional “Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civildad, solidaridad, calidez humana))” para el 71.43% de los empresarios.....	161
Figura 65. Equivalente funcional “Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado” para el 71.43% de los empresarios.....	162
Figura 66. Equivalente funcional “Relación buena con la banca” para el 71.43% de los empresarios.....	163
Figura 67. Equivalente funcional “Herencia (tradición familiar)” para el 71.43% de los empresarios.....	164
Figura 68. Equivalente funcional “Tradición contextual (referente concreto)” para el 71.43% de los empresarios	165
Figura 69. Equivalente funcional “Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)” para el 71.43% de los empresarios.....	166
Figura 70. Equivalente funcional “Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)” para el 71.43% de los empresarios	167
Figura 71. Equivalente funcional “Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa” para el 71.43% de los empresarios	168
Figura 72. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios.....	169
Figura 73. Equivalente funcional “Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes” para el 57.14% de los empresarios	170
Figura 74. Equivalente funcional “Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente” para el 57.14% de los empresarios.....	171
Figura 75. Equivalente funcional “Credibilidad (imagen corporativa construida)” para el 57.14% de los empresarios	172
Figura 76. Equivalente funcional “Relación sensible con la materia prima” para el 57.14% de los empresarios	173
Figura 77. Equivalente funcional “Han ganado confianza con su producto” para el 57.14% de los empresarios	174
Figura 78. Equivalente funcional “Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa” para el 57.14% de los empresarios.....	175

Figura 79. Equivalente funcional “Capital relacional” para el 57.14% de los empresarios.....	176
Figura 80. Equivalente funcional “Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)” para el 57.14% de los empresarios	177
Figura 81. Equivalente funcional “Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))” para el 42.86% de los empresarios.....	178
Figura 82. Equivalente funcional “Inteligencia social” para el 42.86% de los empresarios.....	179
Figura 83. Equivalente funcional “Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario” para el 42.86% de los empresarios	180
Figura 84. Equivalente funcional “Capital social (asociatividad)” para el 42.86% de los empresarios.....	181
Figura 85. Equivalente funcional “Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias y costumbres” para el 42.86% de los empresarios	182
Figura 86. Equivalente funcional “Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)” para el 42.86% de los empresarios	183
Figura 87. Equivalente funcional “Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)” para el 42.86% de los empresarios.....	184
Figura 88. Equivalente funcional “Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)” para el 42.86% de los empresarios.....	185
Figura 89. Equivalente funcional “Reclamo de relación universidad y empresa” para el 28.57% de los empresarios.....	186
Figura 90. Equivalente funcional “Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)” para el 28.57% de los empresarios.....	187
Figura 91. Equivalente funcional “Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida” para el 14.29% de los empresarios.....	188
Figura 92. Equivalente funcional “Obsolescencia programada” para el 14.29% de los empresarios.....	189
Figura 93. Equivalente funcional “Condición de ser pereirano” para el 14.29% de los empresarios.....	189
Figura 94. Equivalente funcional “Construcción de marca” para el 14.29% de los empresarios.....	190
Figura 95. Equivalente funcional “improvisación del producto” para el 14.29% de los empresarios.....	190
Figura 96. Equivalente funcional “Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial” para el 14.29% de los empresarios.....	191
Figura 97. Equivalente funcional “Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales” para el 14.29% de los empresarios.....	192

INTRODUCCIÓN

Parafraseando a Bateson (2011) es posible decir que la argumentación de este libro¹ solo puede convencer al lector en tanto lo que indica se adecúe a lo que él sabe, como observador que es, a partir de su estatura intelectual y teórica, como también a su disposición para distinguir que lo observado también es contingente y que lo que se pretende comunicar implica un contexto que le confiere significado que probabiliza la distinción de *metapautas*, es decir de *pautas de pautas*, de pautas que conectan, en la medida en que para construir conexiones, las personas “piensan en términos de historias” (p. 24).

La ciencia, afirma Bateson (2011, pp. 40-41), es:

Una manera de percibir y de conferir “sentido” a nuestros preceptos. Pero la percepción solo opera sobre la base de la diferencia. Toda recepción de información es forzosamente la recepción de noticias acerca de una diferencia, y toda percepción de diferencia está limitada por un umbral...En un momento cualquiera, el conocimiento será función de los umbrales de los medios de percepción con que

1 Este libro es resultado del proyecto de investigación titulado “Observación de discursos contingentes de empresarios de Pereira. Una mirada desde la complejidad organizacional luhmanniana”, con código de proyecto 9-16-15, de la Vicerrectoría de Investigaciones. Innovación y Extensión, de la Universidad Tecnológica de Pereira.

contamos...La ciencia como método de percepción –y no puede reclamar ser otra cosa-, está limitada, al igual que todos los demás métodos de percepción, por su capacidad para recoger los signos exteriores y visibles de la verdad, sea lo que fuere esto último...La ciencia *indaga*, no prueba...En todo pensamiento, o percepción, o comunicación de una percepción, hay una transformación, una codificación, entre la cosa sobre la cual se informa, la *Ding an sich*, y lo que se informa sobre ella... Siempre habrá, necesariamente, muchísimas situaciones en las que la respuesta no está guiada por la distinción lógica entre el nombre y la cosa nombrada.

En la misma línea de lo anterior, Rodríguez (2016, p. 28) expresa que “las explicaciones no reemplazan las experiencias que explican. Unas y otras tienen lugar en dominios fenoménicos distintos y una explicación es una reformulación –en el dominio explicativo– de la experiencia”.

Por otra parte, según Luhmann (1998, p. 267), una teoría es “cuando comprende su necesidad como necesidad de reproducción de experiencias cognoscitivas, y cuando considera su labor como bosquejo de las abstracciones para ello necesarias”, pero, al mismo tiempo, una teoría comprende “constructos lógicos que se fundan en premisas básicas aceptadas *a priori* desde la emoción” (Maturana, 2017).

Lo anterior se relaciona, en el contexto de la investigación de la que es resultado este libro, con los siguientes elementos medulares:

“Toda teoría es la construcción de un observador: también la teoría de sistemas autopoieticos” (Luhmann, 2010, p. 103), de aquí la selección que hace el observador.

-“Se tiene una observación, siempre que se hace una distinción para indicar un lado (pero no el otro) de la distinción” (p. 156).

-“Es observación toda experiencia psíquica que debe focalizar su percepción y su pensamiento. Pero también lo es toda acción que quiere lograr algo determinado (y no otra cosa) y también toda comunicación que escoge una información para darla-a-conocer” (p. 156).

-“Nos encontramos ante una paradoja fundamental: toda observación produce lo observado y lo no observado” (p.157). Lo paradójico se encuentra en que: “La operación de observar no es bloqueada por ello. Al contrario: sólo así se hace posible” (pp. 157-158)

-La realidad no está dada, pues el conocimiento es una construcción de mundo en el mundo, es un acto de creación por observación y distinción, en un proceso de construcción, en donde la unidad de sentido de mundo está dada por las relaciones sistema/entorno, complejidad/sentido, elementos/relaciones. Así, si nos atenemos a Luhmann (citado en Pintos, 1994), entendemos la observación de segundo orden: “Realidad es solamente aquello que es observado”.

- “La objetividad no debe ser comprendida como adecuación al objeto, sino como adecuación a un conjunto de criterios de validación aprobados por una comunidad de observadores” (Rodríguez, 2016, p. 28).

Teniendo en cuenta que las anteriores intelecciones que se encuentran implicadas en la construcción y presentación de este libro, en el capítulo 1, se exponen elementos cognitivos para comprender la complejidad, la complejización del proceso de observación de organizaciones y la función e importancia de sistematizar.

En el capítulo 2, se indica el proceso que implicó la estética del procedimiento a través de tres fases: en la primera, la distinción de los sentidos comunicativos que revelan las formas de desarrollo empresarial en los discursos de los empresarios entrevistados; en la segunda, la identificación de los *equivalentes funcionales* en tales discursos; y, en la tercera, la emergencia de los *equivalentes funcionales* de los *equivalentes funcionales*, es decir se indican *pautas de pautas (metapautas)* u *observaciones de segundo orden*, como lenguaje discursivo desde el proceso sistémico complejo luhmanniano, al igual que se identifica la doble causalidad sistémica de las decisiones de estos empresarios. Tales *observaciones de segundo orden*, permitieron la emergencia de los *equivalentes funcionales* de los *equivalentes funcionales*:

***“Construcción de futuro”, “Desafiantes-tenacidad-persistencia-insistencia”
o “Irritación permanente como constitutiva de estado de confort”.***

En el capítulo tres, se presenta una discusión de resultados, que implica consideraciones a partir de las *metapautas* indicadas en el anterior capítulo. Por último, en el capítulo 4, se exponen unas observaciones finales en relación con los resultados de la investigación que permitió este libro.

CAPÍTULO 1

COMPLEJIDAD, CONSIDERACIONES CONTINGENTES

Esta construcción intelectual se vale de algunos aportes de la complejidad, privilegiando los de Niklas Luhmann, para avanzar en la comprensión de la “complejidad organizacional” y contribuir al edificio descriptivo y teórico en los procesos de observación del fenómeno organizacional. No obstante, y si bien el lente teórico corresponde a la discusión de sistemas sociales de Luhmann, es pertinente indicar los aportes de otros investigadores.

En la anterior lógica, es importante el llamado que hacen De La Rosa Alburquerque, Hernández y Ramírez (2017, en Clegg, Hardy, Lawrence y Nord; Ramírez y Gonzales-Miranda, 2017), en el sentido de distinguir entre los términos “complejidad organizacional” y “complejidad en las organizaciones”, entendido el primero como la complejidad de la organización como un todo, y el segundo como la complejidad propia de cada uno de los múltiples fenómenos organizacionales, independientemente de su relación con otros fenómenos.

Es procedente también considerar, de acuerdo con Ricart y Caldart (2008) citados por De La Rosa Alburquerque, Hernández y Ramírez (2017, p. 420).

que lo que aporta la teoría de la complejidad a la administración es la toma de conciencia de que algunas de las más convencionales prácticas administrativas no son del todo pertinentes: la planeación de largo plazo

puede llegar a ser imposible; las culturas fuertes pueden ser peligrosas; la contradicción, el conflicto y el aprendizaje pueden tornarse esenciales; las relaciones estadísticas pueden pasar a ser dudosas; la simulación es poco útil como mecanismo de predicción, pero puede ser usada para describir el sistema –con cierto nivel limitado de precisión- en tiempo real; la intuición puede ser una aproximación más segura, de lo que sería algún método analítico, para sobrellevar la dinámica organizacional.

Por otra parte, Maguire et al. (2017, p. 327), al citar a Cilliers (1998), indican que los sistemas complejos, según las ciencias de la complejidad, se caracterizan porque:

- Los sistemas complejos consiste en un gran número de elementos;
- Estos elementos interactúan de manera dinámica;
- Las interacciones son abundantes y cualquier elemento en el sistema puede tener influencia o sufrir la influencia de cualquier otro;
- Las interacciones no son lineales;
- Las interacciones son típicamente acotó rango;
- Existen circuitos positivos y negativos de retroalimentación de interacciones;
- Los sistemas complejos son sistemas abiertos;
- Los sistemas complejos operan bajo condiciones alejadas del equilibrio;
- Los sistemas complejos tienen historias;
- Los elementos individuales son ignorantes generalmente del comportamiento del sistema completo donde están insertos.

Para Morin (2011, p. 32), complejidad “de *complexus*, significa lo que está tejido en conjunto, de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple...Es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones como determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico”.

Por su parte, Pallares (2011, citado en De La Rosa Albuquerque, Hernández y Ramírez, 2017, p. 398) propone tres formas de pensar la complejidad: “Como

método, como cosmovisión y como ciencia, cada una con sus propias formas de concebirse y con sus propios marcos ontológicos y epistemológicos”:

Como método, implica el aprendizaje del pensamiento relacional, donde la realidad nace de su interacción con el sujeto, y el objeto y el sujeto son vistos en un ámbito de complementariedad.

Como cosmovisión, consiste en una nueva mirada al mundo y al conocimiento a partir de la *pauta que conecta*, donde la realidad es una red compleja de relaciones, procesos e interconexiones entre componentes, y la búsqueda de la *pauta que conecta* es el vínculo estructural e ideal que rige tanto las formas naturales como las espirituales, que practica a través de silogismos, analogías y metáforas.

Como ciencia, hace referencia al estudio de la dinámica no lineal, donde la realidad es subjetiva, incierta, no lineal, emergente, caótica, fractal, catastrófica y difusa, y el conocimiento es generado mediante los métodos propios de la complejidad, prestando especial atención a los procesos; dicho conocimiento está fundamentado en su capacidad para comprender las propiedades y significados de los sistemas complejos (p. 398).

En atención a que el lente teórico que guía este libro es luhmanniano, antes de pasar al siguiente apartado, basta decir aquí que la complejidad se puede definir también desde la observación, lo cual implica para Luhmann (2010, p. 12), que “un sistema es complejo cuando hace sus selecciones por sí mismo y el observador no está en condiciones de predecir qué selecciones preferirá”, incluyendo en ello incertidumbre y la intención, por parte de los sistemas, de absorber tal incertidumbre, precisamente en el momento de decidir. Es desde la observación que Luhmann clasifica la complejidad como “objetual, referida a objetos, cosas; social, referida a sistemas psíquicos o sociales; y temporal, referida al tiempo, a la continua permanencia del presente con un futuro y un pasado siempre cambiantes” (p. 13).

1.1. Complejización al proceso de observación de organizaciones o el significado de complejizar una organización

La emergencia, existencia y perdurabilidad de las organizaciones, se encuentran entretejidas con los procesos constituyentes de la sociedad, así ellas, las organizaciones, como sistemas sociales autopoieticos de decisiones que emergen en el seno de la sociedad, no pueden ser comprendidos separados de ellas, las decisiones. La anterior es una complejización al proceso de observación del fenómeno organizacional, que implica comprender la distinción entre elemento y relación, fundamento de la definición de complejidad. Junto con esto, es posible distinguir que desde la perspectiva de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, se puede vincular el tema de las ciencias naturales: “complejidad”; con el de la ciencias humanas: “el sentido”, lo cual es importante, si se tiene en cuenta que tanto los sistemas sociales, como los de la conciencia, reducen precisamente complejidad a través del sentido, indicado este como la forma de experimentar y de realizar la inevitable selectividad.

En el anterior orden de ideas, si una forma es una distinción que tiene dos lados² y distinguir es señalar la unidad de la multiplicidad, entonces complejizar una organización es observar la relación inagotable, no determinista, de estimulación, irritación y perturbación, de la forma con sentido sistema/entorno entre sistemas sociales. En estos sistemas “las organizaciones”, como logro evolutivo proveen una solución al problema de la doble contingencia³ presente en la base de todo sistema social, constituyendo éstas, el sistema a observar y “la sociedad”, como orden social diferenciado, su entorno, dentro de una estrategia de reducción/aumento

2 Lo que se dice y lo que no se dice, lo que queda oculto u opaco. Es la paradoja que se da cuando yo lo señalo a Usted, porque aunque no lo diga, queda implícito en un segundo plano, que «yo» también he quedado señalado.

3 Aquella que emerge cuando se relacionan por lo menos dos sistemas capaces de actuar contingentemente e intentan coordinar sus selecciones. Contingente es lo que podría ser de otro modo, lo que significa que para cada uno de los sistemas participantes en la relación, la contingencia del otro lo hace imprevisible. El mundo social se configura a través de un horizonte de sentido doble de perspectivas: las de Ego y las de Alter. Alter y Ego son solo posiciones comunicativas.

de complejidad. Recordemos que la diferenciación se constituye como tal, “en la enunciación de sus especificidades y mecanismos de operación” (Mazatán, 2006, p. 157).

Pero qué debemos comprender por “irritación” o “perturbación”, Luhmann (2006) nos ilustra al respecto:

Comprende un estado de cosas funcionalmente equivalente...Su lugar teórico lo encuentra en la tesis del nexo entre clausura operativa (*autopoiesis*) y acoplamiento estructural entre sistema y entorno. Los efectos del entorno sobre el sistema, que por supuesto sobrevienen en cada momento en cantidades enormes, no pueden determinar al sistema, dado que cada determinación del sistema solo puede producirse en el enrejado recursivo de sus propias operaciones; la determinación en este contexto sigue atada a las estructuras propias del sistema, las cuales posibilitan las recursiones y las secuencias operativas correspondientes (determinación estructural). La irritación, es según esto, un estado-del-sistema que estimula la continuidad de las operaciones autopoiéticas del sistema, aunque como mera irritación deja abierto por lo pronto si deben (o no) modificarse las estructuras; es decir, si deben introducirse procesos de aprendizaje mediante otras irritaciones o el sistema confía en que la irritación con el tiempo por sí sola desaparecerá por tratarse de un acontecimiento único. Al mantenerse abiertas *ambas* posibilidades, se garantiza la *autopoiesis* del sistema a la vez que su capacidad de evolucionar (p. 262).

Para mantenerse abiertas las irritaciones las-estructuras-de-sentido están elaboradas de tal manera que forman horizontes de expectativas donde se dispone de redundancias; es decir, repetición de lo mismo en otras situaciones (p. 627).

Las irritaciones nunca pueden atribuirse (como unidad) al “entorno”, sino que exigen la identificación de las fuentes específicas de la interferencia; de otro modo no se percibirían. El concepto entonces no se refiere a la relación general de sistema/entorno sino a las relaciones sistema-a-sistema; y ésta es la razón por la cual las irritaciones perceptibles en una sociedad varían con las

formas de diferenciación de los sistemas (p. 627).

La irritación es un estado propio de cada sistema sin correspondencia en el entorno del sistema. Cuando se observa una irritación en un sistema no se puede concluir de ahí que también el entorno esté también irritado; ni siquiera se puede concluir que el estado del entorno que libra la irritación sea un problema para el entorno...El entorno es como es (p. 628).

El discurso de los anteriores párrafos ha sido presentado desde la perspectiva de la teoría de sistemas, enmarcada en la discusión de sistemas sociales de Niklas Luhmann, también indicada como de tercera generación, pero ¿Por qué de tercera generación? Esto es lo que a continuación se expondrá teniendo como referencia a Iba (2010, pp. 6613-6614) y López-Isaza (2016, pp. 44-45):

Iba (2010, pp. 6613-6614), en su trabajo *Autopoiesis: the third generation system*, (original en japonés), presenta una visión general de la historia de la teoría de sistemas en la que identifica tres generaciones (ver Tabla 1). Así, Iba muestra que la primera generación resume las teorías de sistemas de equilibrio dinámico, donde su concepto clave es la *homeostasis*. Esta generación se centró en el mecanismo de cómo un sistema se mantiene a pesar de sus fluctuaciones con el medio ambiente. Este autor identifica que sus principales exponentes son Walter Bradford Cannon (*homeostasis*; Cannon, 1932), Ludwig von Bertalanfy (*teoría general de sistemas*; Bertalanfy, 1968), Norbert Wiener y W. Ross Ashby (*cibernética*; Wiener, 1948, Ashby, 1956), y que el sociólogo que aplica las teorías de esta generación es Talcott Parsons (*teoría de los sistemas sociales*; Parsons, 1951).

Tabla 1. Tres generaciones en la teoría de sistemas

Generación	Sistema destacado	Concepto clave	Principales estudiosos (teoría)
1 ^a	Sistemas de equilibrio dinámico	Homeostasis	W. B. Cannon (Homeostasis). L. Bertalanfy (Teoría General de Sistemas). N. Wiener y W. R. Ashby (Cibernética). T. Parsons (Teoría de los Sistemas Sociales).
2 ^a	Sistemas fuera del equilibrio dinámico	Autoorganización	I. Prigogine (Estructura Disipativa). M. Eigen (Hiperciclo). H. Haken (Sinergia).
3 ^a	Sistemas de autoproducción	Autopoiesis	H. Maturana y F. Varela (autopoiesis). N. Luhmann (teoría de sistemas sociales).

Fuente: Iba, T. (2010, p. 6614). An autopoietic systems theory for creativity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6610-6625 y López-Isaza, G. A. (2016, p. 44). *Innovación. Trama de decisiones*.

Pereira: Editorial Universidad Tecnológica de Pereira.

La segunda generación consiste en las teorías de sistemas fuera del equilibrio dinámico, y su concepto clave es *auto-organización*. Estas teorías se enfocaron en el mecanismo de cómo una estructura de sistema es cristalizada a partir de desórdenes. Iba (2010, p. 6614) observa que los principales estudiosos de esta generación son Ilya Prigogine (estructura disipativa; Prigogine y Nicolis, 1977), Manfred Eigen (hiperciclo; Eigen y Schuster, 1979) y Hermann Haken (sinergia; Haken, 1977).

La tercera generación consiste en las teorías de la autoproducción, y su concepto clave fue *autopoiesis*. Tales teorías se centraron sobre cómo un sistema en sí se realiza a través del tiempo. Así entendido, un sistema autopoietico se compone de una unidad

cuya organización se define por una red particular de los procesos de producción de elementos. Iba (2010, p. 6614) distingue que los principales estudiosos de esta generación son Humberto Maturana y Francisco Varela (autopoiesis; Maturana y Varela, 1980), y que el sociólogo más importante que aplica las teorías de esta generación como *teoría de sistemas sociales*, es Niklas Luhmann (Luhmann, 1984).

Iba (2010) señala que se hizo una distinción clara entre *autoorganización* y *autopoiesis*, después de la revolución causada por la tercera generación mencionada. En este contexto, la autoorganización se centra en la formación estructural, y la autopoiesis en la formación del sistema. Luhmann (1990, citado en Iba, 2010, p. 6614), enfatiza esta distinción de la siguiente forma:

Los sistemas autopoieticos son no sólo sistemas de auto-organización, que no sólo producen y eventualmente cambian sus propias estructuras; su auto-referencia se aplica también a la producción de otros componentes. Esta es la innovación conceptual decisiva. (...) Así, todo lo que es utilizado como unidad por el sistema, es producido como una unidad por el sistema mismo. Esto aplica a los elementos, procesos, límites, y a otras estructuras y, por último, pero no menos importante, a la unidad del propio sistema.

Se ha hablado de complejizar una organización y se ha presentado una descripción de lo que implica tal complejización, en la cual “sistematizar” es ineludible, entonces ¿qué constituye sistematizar y qué función tiene? Es lo que se tratará en el siguiente apartado.

1.2. La función de sistematizar o de la observación de sistemas

Sistematizar constituye por lo menos construir un sistema, pero ¿qué función tiene tal construcción? Si se tienen en cuenta los aportes de Luhmann podemos distinguir que la función de la construcción de un sistema dado “consiste en la comprensión y reducción de la complejidad” (2005a, p. XIII). Precisamente, esta complejidad constituye una condición misma en la construcción de un sistema, pues este surge en

la búsqueda de reducción de complejidad, en el entendido de que esta “es la unidad de una multiplicidad” (2006, p. 101). Así al operar en el mundo complejo y desde la complejidad, se tiene que sistema es la unidad de la diferencia entre sí mismo y su entorno, cuyos límites son de sentido y que al observador indicar la relación sistema/entorno, reduce y aumenta la complejidad simultáneamente, distinguiendo entre elementos y relaciones. Aquí es posible señalar cuatro cosas:

un sistema es complejo “cuando incluye tantos elementos, que ya no puede ser combinado cada elemento, con cada uno de los otros, sino que las relaciones deben producirse selectivamente” (2005a, p.14)...en otras palabras, cuando “un aumento aritmético del número de elementos hace aumentar en forma geométrica (según la fórmula $(N^2 - N) / 2$) el número de las posibles relaciones entre ellos, y así con las limitaciones de capacidad dadas en la realidad, *se impone* rápidamente la *selectividad interna*. Los elementos ya no están entonces determinados solo por su número y por su característica común (por ejemplo: átomos, células, acciones), sino además de eso, calificados diferencialmente de acuerdo con la relación en que se encuentran con respecto de los elementos del sistema” (2005a, pp. 14-15).

el lenguaje “elemento” es liberado de lo “simple”, lo “irresoluble”, lo “ontológicamente “último”, pues “todo lo elemental puede descomponerse”, es solo cuestión de “competencia cognitiva y técnica”, implicando además la resignificación de conceptos como reducción, el cual ya “no puede concebirse como una simplificación, sino solo como una relación entre complejos” (2005a, p. 104).

desde la observación al igual que en el sentido, en la complejidad, es posible discernir tres dimensiones: “objetual, referida a objetos, cosas; social, referida a sistemas psíquicos o sociales; y temporal, referida al tiempo, a la continua permanencia del presente con un futuro y un pasado siempre cambiantes” (2010, p. 13).

toda operación de la sociedad requiere el uso del sentido para que pueda suceder. “El sentido se produce exclusivamente como sentido de las operaciones que lo utilizan; se produce por tanto solo en el momento en que

las operaciones lo determinan, ni antes ni después. El sentido es entonces un *producto* de las operaciones que lo usan y no una cualidad del mundo debida a una creación, fundación u origen” (2006, p. 27-28). Para que la comunicación tenga lugar es “necesario reducir la complejidad y el sentido permite hacerlo, dado que obliga a la selección, bajo la forma de la remisión a otras posibilidades de vivencia y acción...el sentido reduce y mantiene la complejidad” (2006, p. XI)... “Sentido significa que en todo lo que se señala como actual queda además coexpresada y coaprehendida la remisión a otras posibilidades. Todo sentido determinado alude a sí mismo y a lo otro distinto (2006, p. 30). El sentido como “*representación de la complejidad...es una nueva forma de afrontar la complejidad bajo la condición inevitable de una selectividad forzosa*” (1998a, p. 29).

Al seleccionar un sistema en la relación sistema/entorno luhmanniana, se está utilizando un lenguaje que implica concepción de mundo desde la complejidad sistémica, tal lenguaje según Luhmann (1998b):

Asegura la reflexividad en el sentido de una posibilidad siempre presente, disponible relativamente sin problemas, no demasiado sorprendida por remitirse a sí misma al proceso comunicativo... posibilita el proceso de diferenciación de los procesos comunicacionales de un contexto perceptible (si bien exigente, complejo). Sólo por medio del proceso de diferenciación de los procesos comunicacionales, se puede dar el proceso de diferenciación de los sistemas sociales [...] intensifica la comprensión de la comunicación más allá de lo perceptible [...] junto con los medios de difusión y los medios de comunicación simbólicamente generalizados, fundamentan y aumentan los rendimientos del procesamiento informativo que puede aportar la comunicación social. De esta manera, la sociedad se produce y se reproduce como sistema social (pp. 152, 158, 160).

Así, para Luhmann (1998b), la función del lenguaje está en la generalización de sentido con ayuda de símbolos; en su función de medio de comunicación, está ligado a la codificación, es decir, a signos acústicos y ópticos dirigidos al sentido (p. 106),

“el lenguaje transforma la complejidad social en complejidad psíquica” (p. 250). De lo anterior, se puede concluir entonces, que a través del lenguaje evidenciamos nuestra concepción de mundo, el cual coconstruimos a través de la comunicación en sociedad, el lenguaje es forma de concreción de la comunicación, la cual, a su vez, reproduce autopoiéticamente el sentido de los sistemas sociales, sin olvidar que la comunicación es “síntesis de tres selecciones: información/darla-a-conocer/entenderla” (Luhmann, 2006, p. 145) y que “la selección se refiere a las estructuras del sistema, es decir, a las expectativas que guían la comunicación” (p. 358).

Por otra parte, Nafarrate (1993), en sus notas a la versión en español de *El sistema educativo. (Problemas de reflexión)* de Luhmann y Schorr (1993), refiriéndose a la autopoiesis, nos muestra que la teoría de sistemas sociales luhmanniana, “cuando trata la distinción entre sistema y entorno como la forma del sistema” (p. 15) que:

Un modo racional de afrontar los problemas, puede ser pretendido únicamente en la sociedad y sólo bajo las condiciones de la prosecución de su autopoiesis, y esto implica siempre el mantenimiento de la diferencia. El mismo problema se repite dentro de la sociedad en el ámbito de cada uno de sus sistemas de funciones. Aún aquí las oportunidades de la racionalidad consisten en el mantenimiento y en la utilización de las diferencias, no en su eliminación. La irritabilidad de los sistemas debe reforzarse, y esto puede suceder sólo en el contexto de su operar autorreferencialmente cerrado (p. 15).

Una bondad del anterior planteamiento consiste en que al fijar la atención en la diferencia, entre sistema y entorno, es decir, en la constante diferencia que resulta del autoprocesamiento y del estímulo, induce la observación “hacia problemas que hemos evocado de una manera que elimina toda esperanza de solución” (Nafarrate, 1993, en Luhmann y Schorr, 1993, p. 15), posibilitando “el tratamiento de los problemas como programa de trabajo” y “la mejora de la posición del sistema de la sociedad en relación con el entorno humano y su entorno no humano, conforme a criterios que deben construirse y modificarse en la misma sociedad” (p. 26), entendiendo que los límites de un sistema social no son fijos, ni físicos; son

abstractos, de sentido, autoconstituidos.

Luhmann (1998) presenta tres niveles de análisis sistémicos

Fuente: Luhmann, N. (1998, p. 27). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana.

Una síntesis de los tres tipos de sistemas sociales que distingue Luhmann (2010, pp. 16-17), se presenta a continuación, en ella se distingue que tales sistemas están hechos de comunicaciones, pero que tienen distintos modos de constitución, así:

Sociedad: constituida por todas las comunicaciones posibles. Carece, por lo tanto, de entorno social. Hoy en día es un sistema único, global: la sociedad mundial. Cada vez que alguien dice algo, contribuye a la autopoiesis de la sociedad mundial. La sociedad se diferencia en sistemas parciales que producen y reproducen formas de comunicación específicas: político, económico, jurídico, educativo, religioso, entre otros. Esta observación de sistemas parciales permite: “1. La observación del sistema total al que pertenece el sistema parcial, *función*. 2. La observación de otros sistemas parciales en el entorno interno del sistema de la sociedad –o de otros sistemas en el entorno externo, *prestación*. 3. La observación del sistema parcial a través de sí mismo, autoobservación, *reflexión*.” (2006, p. 600).

Organización: se caracteriza por poner condiciones que deben ser aceptadas por quienes desean pertenecer a ella como miembros. Toda organización surge en el interior de la sociedad y tiene un entorno social constituido por las comunicaciones que no son parte de ella. Es el único sistema social capaz de comunicarse con su entorno. Pero la sociedad no sólo está en el entorno de las organizaciones, también es parte de ellas, porque cada vez que un jefe indica algo a un subordinado, se produce una comunicación, que aporta tanto a la autopoiesis de la organización, como a la autopoiesis de la sociedad.

Interacción: es un sistema social pasajero, que se produce por las comunicaciones sostenidas entre personas físicamente presentes. Cada vez que alguien dice algo a una persona, se genera un sistema de interacción, cuya autopoiesis continuará hasta el momento en que sus integrantes se despidan y se separen. La interacción no se comunica con su entorno, porque tan pronto como alguno de sus integrantes, inicia una conversación con una persona que no ha sido parte de la interacción, esa persona pasa a integrar también el sistema de interacción (p. 16).

Si bien los sistemas sociales sociedad, organización e interacción son diferentes, debido a que sus criterios de selección también lo son, no obstante, su diferencia, se pueden superponer. Es de resaltar dos cosas, la primera que el sistema sociedad es omniabarcador y la segunda que “Los sistemas psíquicos pueden observar a la sociedad desde afuera, pero socialmente esto queda sin consecuencias si no se comunica, es decir si la observación no se efectúa en el sistema social” (Luhmann, 2006, p. 63).

Por otra parte, los sistemas sociales organizacionales realizan la autopoiesis a través de comunicaciones que se manifiestan como decisiones, se constituyen por “decisiones y atán decisiones mutuamente entre sí” (p. 14), tematizándose tales decisiones como sucesos contingentes e identificándose en el entramado de sus propias decisiones; “una organización, siempre es, en cuanto respuesta a problemas nuevamente impulsados, sólo una disposición sobre medios –una actividad decisora- es decir, sólo una organización” (p. 62).

Describir a la organización como sistema autopoiético de decisiones, implica con relación al concepto de cultura organizacional, que ella debe ser comprendida como un “conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional” (Rodríguez, 2016, p. 152), como “aquellas premisas indecibles e indecididas del decidir organizacional” (Rodríguez, 2014, p. 107), en donde tales premisas “parecen no haber sido fruto de una decisión y, por lo mismo no se ve cómo se podrían cambiar decidiendo otra cosa”, esto se traduce en la invisibilidad de la cultura organizacional “para los miembros de la organización” (Rodríguez, 2016, p. 152). Junto con lo anterior, es necesario considerar tres aspectos:

El primero se refiere a que “el esquema fin/medios, o usando una formulación más abstracta, el médium universal de las posibles causalidades y de las valoraciones posibles proporciona solamente un marco para las limitaciones necesarias, sobre las cuales se debe decidir en la organización” (Luhmann, 2010, p. 47). Ante tales limitaciones, las expectativas orientan en las personas, la constitución de sistemas sociales organizacionales, a partir de operaciones decisionales como disposiciones de medios, para responder a situaciones problematizadas a partir de restricciones u oportunidades para aprovechar tales posibilidades (López-Isaza, 2016), sin que esto implique que estos sistemas organizacionales solo se hagan cargo de dichas situaciones problematizadas, pues ellos producen también los problemas que los constituyen, posibilitando nuevas expectativas o densificando a través de comunicaciones de decisiones, nuevas realidades en las que se indican prestaciones que antes no se distinguían, pero que al ser observadas se vuelven imprescindibles para los observadores que las observan, construyendo también de esta manera sus propios entornos. Como dice Arnold-Cathalifaud (2014, p. 38) “las organizaciones constituyen los mundos que las favorecen”.

El segundo aspecto se refiere a la caracterización que Nafarrate (1993, citado en Luhmann y Schorr, 1993) hace de estos sistemas de organización, la cual los distingue por:

- Estar definidos y diseñados en términos de una racionalidad de adecuación de medios y fines, es decir, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente, como resultado del intento de alcanzar ciertos fines en la forma más racional posible.
- El poder está dividido entre los distintos puestos, para así facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.
- La comunicación se canaliza en forma subordinada en dirección a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendientes al logro de los fines.
- Las organizaciones existen en un entorno, vale decir, todo lo exterior de la organización: otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema global, etc. La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente: no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.
- Los miembros de la organización también constituyen parte del entorno de ésta: su entorno interno. Esto quiere llamar la atención sobre el hecho de que las personas que aportan su trabajo a la organización, deben hacerlo desde la perspectiva parcial que les permite su rol dentro de ésta. Todo su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona constituye el entorno interno del sistema organizacional (pp. 23-24).

El tercer aspecto hace referencia a la relación sujeto/objeto, la cual para Luhmann (1998b), más que de la relación sujeto/objeto se trata es de la operación/observación. Con respecto a esta relación, son pertinentes las siguientes tesis luhmannianas (p. 13-15):

- Sólo el observador puede distinguir entre sistema y entorno. El observador tiene que operar con secuencias y ser capaz de unir la observación a la observación, es decir, la operación a la operación, lo cual le obliga a llegar a una conclusión “autológica”: si observa en el mundo sistemas que se reproducen así mismos, está obligado a considerarse

a sí mismo como uno de ellos, pues de otro modo no podría observar su propia observación. El observador se convierte, así, en uno de sus propios objetos de observación. Así la teoría de sistemas se universaliza, se convierte en una teoría del mundo que lo incluye todo, aun así misma, obligada a concebir todo lo que observa como sistema o como entorno.

- El hombre –a través de su sistema psíquico con pensamientos como elementos- es considerado como parte del entorno y no como parte del sistema social. El objeto de la teoría es la diferenciación entre sistema y entorno: un sistema no puede existir sin entorno (lo que entre otras cosas quiere decir que el mundo no es un sistema). Quien considera seriamente al ser humano como una unidad concreta y empírica formada física, química, orgánica y psicológicamente, no puede concebir al individuo como parte del sistema social... Los hombres viven y actúan en un mismo tiempo, aunque con horizontes temporales que remiten al pasado y al futuro. Por consiguiente, el orden social debe estar garantizado en la simultaneidad y no sólo como una secuencia proyectada.

Finalmente, en el lente teórico que guía esta observación de discursos contingentes de empresarios de Pereira, es conveniente tener en cuenta que comprender significa:

- Observar desde el punto de vista de la autorreferencia de otro sistema. Que a su vez, observar tiene el significado de aplicar una distinción. Esta aplicación puede ser consciente o comunicativa, según sea la base de operación de la autoreproducción (autopoiesis). Por otra parte, esta distinción no se refiere a un “material” de tipo diverso, sino que tiene que ver con la cuestión de cómo son posibles y cómo se integran en un sentido actual los eventos conexos (y con ellos, la reproducción). De acuerdo con esto puede existir un sistema psíquico que se reproduzca por medio de la conciencia y que observe a un sistema social, pero igualmente puede haber un sistema social que se reproduzca por medio de la comunicación y que observe a un sistema psíquico [...]. Los sistemas sociales no consisten en las “relaciones” entre “individuos”, sino en una realidad comunicativa autónoma, a saber: en lo que tiene lugar

como comunicación, en lo que, en tanto que comunicación, toma en cuenta selectivamente a la comunicación, en lo que como comunicación reproduce “autopoiéticamente” a la comunicación y, en fin, en lo que es considerado como acción comunicativa (Luhmann y Schorr, 1993, pp. LXXI, LXXIV).

A continuación, se presenta la estética del procedimiento que permitió la observación de discursos contingentes de empresarios de Pereira, desde una mirada de la complejidad organizacional Luhmanniana.

CAPÍTULO 2

ESTÉTICA DEL PROCEDIMIENTO

Este capítulo presenta una descripción de cómo fueron logrados los objetivos propuestos en la investigación de la que es resultado este libro. En este proceso investigativo se tuvo como teoría base la discusión de sistemas sociales y de organizaciones de Niklas Luhmann. Al ser esta teoría autopoietica, también se le denomina como socioautopoietica, en donde se comprende como socioautopoiesis a “un programa para la observación de sistemas sociales. Su fortaleza consiste en acompañarse con los problemas contemporáneos, y sus premisas consideran las distintas ‘racionalidades’ que coexisten en la sociedad, las que se explican como consecuencias de su extrema diferenciación” (Arnold-Cathalifaud, 2006, pp. 219-220).

Esta teoría, en tanto recurso teórico-metodológico, permite relacionar elementos que en la realidad aparentemente están desconectados. Esta teoría, elaborada desde la observación, “se aparta de toda connotación ontológica” (Luhmann, 2010, p. 10) y distingue lo observado de todo lo demás, al hacerlo, por cada distinción constituye “una forma de dos lados que caracteriza algo respecto a aquello de lo cual lo distingue” (p. 11), presentando “la paradoja de ser la unidad de la diferencia: es esto o lo otro, pero también esto y lo otro” (p. 11). Es una teoría científica, no normativa, “dotada de la capacidad de aprender, porque cumple con el principio de

falsabilidad de Popper: si se demuestra falsa, es preciso modificarla” (p. 11). Es de resaltar que una teoría normativa, “no puede aprender, esto es, no es transformada porque se demuestre que no se cumple” (p. 11).

Para la observación de los sistemas sociales organizacionales empresariales, a distinguir e indicar desde el lente teórico luhmanniano en esta investigación, el discurso es objeto privilegiado, pues el lenguaje es instrumento para investigar y a la vez objeto propio de estudio, se debe recordar que el pensamiento opera a partir del lenguaje, el cual es también hecho humano, es en el sistema psíquico el lugar de interacción de la vida mental y de la vida cultural, y a la vez, instrumento de tal interacción. Es a través del lenguaje, y más concretamente del simbólicamente generalizado, que se comunican comunicaciones de sentido, distinguidas como decisiones, las cuales se realizan precisamente a través del proceso comunicativo, como posibilidad de construcción de formas y distinciones de sentido, que como decisiones comunicadas constituyen las operaciones propias, que permiten la producción y reproducción de organizaciones, como sistemas autopiéticos que son.

Para la realización de esta propuesta de investigación, se considerarán también los aportes de Eisenhardt (1989) que indican que no es conveniente construir una muestra, a través de la selección al azar de los sistemas organizacionales a observar, sugiriendo tomar casos específicos con características extremas, de forma que permita replicar la teoría emergente. Así se seleccionará una muestra teórica, que según Martínez (2006), se debe preferir en los estudios de casos, en vez de la muestra representativa que normalmente se toma para la investigación de una población. En este orden de ideas, el número de los sistemas sociales organizacionales empresariales a observar, se determinó a partir de los constructos propuestos por Eisenhardt (1989), quien afirma que “mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. Con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad, y es empíricamente inconveniente” (p. 545).

Los parámetros para la selección de los sistemas sociales organizacionales empresariales, cuya observación permitió satisfacer la pregunta de investigación que dice:

¿Cuáles fueron las decisiones que decidieron los creadores de empresa al momento de constituir su empresa en la ciudad de Pereira, o en su cercanía inmediata, y cuáles las decisiones que han permitido su perdurabilidad?

Los anteriores parámetros pueden verse en la Tabla 2.

Tabla 2. Parámetros para la selección de sistemas sociales organizacionales empresariales

CRITERIO	ARGUMENTO
La empresa debe tener mínimo diez años de funcionamiento.	Da idea de consistencia de perdurabilidad.
El empresario entrevistado debe ser el fundador.	Da coherencia con respecto a la pregunta de investigación.
Las empresas deben estar establecidas preferentemente en la ciudad de Pereira.	Da coherencia con respecto a la pregunta de investigación.
Las empresas deben estar registradas preferentemente en la Cámara de Comercio de Pereira.	Define la formalidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Considerando estos criterios, se logró cumplir con los objetivos del proyecto de investigación origen de este libro. Tales objetivos dicen:

Objetivo general

Complejizar el proceso de decisiones que deciden en los empresarios la creación y la perdurabilidad de las empresas.

Objetivos específicos

1. Distinguir sentidos comunicativos que revelen formas de desarrollo empresarial.
2. Identificar equivalentes funcionales a partir de los discursos de los empresarios dueños de las empresas observadas.
3. Proponer en el lenguaje discursivo de las decisiones empresariales una mirada de proceso sistémico complejo luhmanniana.

A continuación, se presentan las diferentes fases que permitieron lograr estos objetivos:

Fase 1. Objetivo 1

Con respecto al objetivo específico 1:

Distinguir sentidos comunicativos que revelen formas de desarrollo empresarial.

Considerando que el lente teórico luhmanniano es cualitativo, constructivista y funcionalista, la construcción del dato se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron grabadas en audio, con autorización de los entrevistados. Tales grabaciones se colocaron en la plataforma de la herramienta de análisis cualitativo *software NVivo*⁴. Para la realización de estas entrevistas se construyó la guía de entrevista semiestructurada que se puede observar en el Anexo 1. Esta guía fue utilizada para realizar las entrevistas a los propietarios fundadores de los sistemas sociales organizacionales empresariales relacionados con madera, confección y alimentos.

4 Versión 11.4.3 (2084), con licencia académica perpetua CRM:02240004584, para Mac OSX.

A continuación, se enuncian tales sistemas:

- Muebles Velásquez Vallejo S.A.S. (construcción de muebles)
- Juancamole. (Elaboración y distribución de salsas)
- María E. (Confecciones)
- Atuendos. (Confecciones).
- Restaurante Ámbar por Diego Panesso. (Comida gourmet)
- Muranos. (Confecciones)
- JAM Maderas. (Procesamiento de madera, y elaboración y distribución de pisos)

En el proceso de construcción de la información participaron en las diferentes entrevistas tanto la investigadora principal profesora Martha Judith Correa Vallejo, la estudiante del programa de Tecnología Industrial, Eliana Andrea Cubillos Arcila, como también el asesor teórico metodológico (en la entrevista realizada al empresario Diego Panesso, restaurante Ámbar, y en la realizada a los dueños de Muebles Velásquez Vallejo S.A.S.), profesor Giovanni Arturo López Isaza.

En el anterior proceso fue necesario adaptarse a los tiempos de los empresarios y a los espacios físicos de las locaciones de las empresas en donde se realizaron las entrevistas. Para algunas de estas entrevistas fueron necesarias varias citas, lo mismo que algunas veces se requirió de adaptación al ruido natural del ambiente laboral de las empresas.

Las grabaciones fueron transcritas y tratadas con el *software NVivo*. En las Figuras 41 y 42 (Ver Anexo 2) se pueden observar imágenes que muestran parcialmente algunas de las entrevistas subidas al *software NVivo* e identificadas con el nombre de los sistemas sociales organizacionales empresariales correspondientes.

El tratamiento de los discursos, contruidos de los empresarios en las entrevistas, a través del *software NVivo*, permitió la emergencia de cuarenta y cuatro elementos que funcionan contingentemente como premisas de decisión⁵. Aquí se debe tener en cuenta

5 Según Luhmann (2010, p. 261), el concepto «premisas de decisión» fue incorporado a la discusión por

que los sistemas sociales organizacionales empresariales, como se desprende de la teoría luhmanniana anteriormente expuesta, son sistemas complejos compuestos por comunicaciones que se dicen decisiones, las cuales se suponen que servirán como premisas para otras decisiones, lo cual implica que la complejidad organizacional, incluida la empresarial, se constituye como relación entre decisiones. “Las organizaciones hacen posible su producción de complejidad interna, que todavía requiere de determinación, a través de la decisión sobre premisas de decisión para otras decisiones” (Luhmann, 2010, p. 261). Con “premisa” Luhmann quiere decir que:

Se trata de presupuestos que ya no son puestos a prueba para aplicarlos o, acaso mejor: que si bien la relevancia de las premisas tiene un rol para el siguiente problema, no lo tiene la verdad de ellas. Por otra parte, es preciso tener en cuenta que la relación de las premisas con la decisión no es de tipo lógico ni causal. La decisión no puede ser deducida de sus premisas, ni son las premisas la causa de la decisión, como lo serían si fijando las premisas se pudiese clausurar causalmente al sistema. Por eso hoy en día se ha hecho usual denominar “acoplamiento flojo” a la relación entre premisas y decisión, y por lo mismo, también a la relación entre decisiones. En otras palabras: aunque decidiendo sobre las premisas de decisión se pueden ahorrar costos de decisión, para ello se deben considerar decisiones no del todo especificadas (p. 262).

El concepto de premisa de decisión, se puede delimitar “para los fines de la teoría de la decisión, haciendo que únicamente decisiones valieran como premisas de decisión. Entonces el concepto coincidiría con el de absorción de incertidumbre y abarcaría todas las decisiones precedentes, incluyendo las más concretas” (p. 262)

Herbert A. Simon, para designar el aspecto de los «roles» que se hace relevante en las organizaciones. El punto crucial es que definimos los roles en términos de *premisas de decisión*, antes que en términos de las decisiones compuestas desde tales premisas. Si tomamos la premisa de decisión –en lugar de conceptos más globales tales como «decisión» o «rol»- como nuestra unidad para la descripción de la elección humana, es entonces fácil ubicar los aspectos relacionales y no relacionales del comportamiento en una relación recíproca adecuada. En publicaciones anteriores Simon había hablado también de «premisas de comportamiento».

Entendidas de esta forma, las premisas de decisión son el resultado de la incertidumbre absorbida, o, dicho de otro modo, la forma en la cual la organización se recuerda a sí misma en la absorción de incertidumbre. El concepto se torna fructífero sólo a través de una nueva (y al mismo tiempo paradójal) delimitación hay decisiones que fijan premisas de decisión para una cantidad todavía indeterminada de otras decisiones. En casos como estos, *se amplía* el alcance de las decisiones *por medio de la restricción*; o, como se ha dicho antes, se produce complejidad reduciéndola (pp. 262 – 263).

Considerando lo anterior, inicialmente se distinguieron nueve categorías de nodos o variables, que ejercieron como agrupadoras de elementos que fungen contingentemente como premisas de decisión, lo cual permitió que finalmente emergiera un total de cuarenta y cuatro premisas de decisión que otorgan sentidos comunicativos a las formas de desarrollo empresarial de los empresarios entrevistados. Estos contenidos de sentido confieren coordinación, no solo entre los diferentes sistemas psíquicos, sino también entre los sistemas sociales organizacionales empresariales, tanto en su entorno interno como con el externo.

Las nueve categorías distinguidas inicialmente como nodos son: conflicto, decisiones, elementos portadores de confianza, elementos que dan sentido a las decisiones, estados, formas de desarrollo empresarial, premisas de decisión, presente y sucesos (ver Figuras 43 y 44 en Anexo 2). Mientras que las cuarenta y cuatro premisas de decisión, que otorgan contenidos de sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial, se pueden distinguir parcialmente como aparecen en las Figuras 45 y 46 (ver Anexo 2) y, totalmente, en la Tabla 3.

Tabla 3. Distinción de cuarenta y cuatro premisas de decisión o de contenidos que otorgan sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial

Nodos (premisas de decisión)
Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida
Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa
El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje
Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa
Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)
Improvisación del producto
Inteligencia social
Credibilidad (imagen corporativa construida)
Herencia (tradición familiar)
Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))
Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias y costumbres
Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes
Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)
Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente
Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))
Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)
Relación sensible con la materia prima
Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)
Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)

Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civilidad, solidaridad, calidez humana))
Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario
Obsolescencia programada
Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado
Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)
Construcción de marca
Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico
Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial
Reclamo de relación universidad y empresa
Relación buena con la banca
Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia
Capacidad administrativa
Capital relacional
Capital social (asociatividad)
Condición de ser pereirano
Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)
Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)
Fuerza del deseo
Intuición ilustrada
Tradición contextual (referente concreto)
Vigilancia Inteligencia
Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca
Han ganado confianza con su producto
Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales
Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 (2084) para Mac OSX

Estas cuarenta y cuatro premisas de decisión, constituyentes de contenidos de sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial, fueron indicadas por los empresarios de forma diferente, como se describe a continuación: Ámbar indicó 35 nodos o premisas de decisión, Lísímaco 32, Juancamole 27, Muranos 23, JMMaderas 21, MariaE 18 y Atuendos 17. Estas indicaciones se encuentran representadas en las Figuras 47, 48, 49, 50, 51, 52 y 53 del Anexo 3.

A partir de la distinción de las cuarenta y cuatro premisas de decisión, como contenidos que otorgan sentidos comunicativos a las formas de desarrollo empresarial de los empresarios entrevistados, se distinguieron, como se podrá observar en la siguiente fase, equivalentes funcionales –“causas distintas son funcionalmente equivalentes si producen el mismo efecto, y distintos efectos son funcionalmente equivalentes si son producidos por la misma causa” (Corsi, Esposito y Baraldi, 1996, pp. 86–87)–, utilizando el *software NVivo*, teniendo como referencia los nodos comparados por número de referencias de codificaciones.

Fase 2. Objetivo 2

En esta fase se expondrá el proceso que permitió lograr el objetivo específico 2, el cual dice:

Identificar equivalentes funcionales a partir de los discursos de los empresarios dueños de las empresas observadas.

Considerando las cuarenta y cuatro premisas de decisión como contenidos que otorgan sentidos comunicativos a las formas de desarrollo empresarial de los empresarios entrevistados, distinguidos en la Tabla 3, y tomando como referencia los nodos comparados por número de referencias de codificaciones, se construyeron los valores de fuerza de prominencia de acuerdo al número de referencias codificadas. También, teniendo como base el número de empresas observadas, a través de los discursos contingentes de los empresarios entrevistados, se obtuvo el peso relativo de las empresas que distinguieron tales premisas de decisión.

En el anterior orden de ideas emerge, como equivalente funcional, que constituye horizonte de sentido de expectativas, para todos los empresarios la premisa de decisión “Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos)”, con una mayor prominencia de 68.18% (30/44), en el discurso del 100.00% de los empresarios entrevistados (7/7) (ver Tablas 4 y 5). Este equivalente funcional emergió a partir de los discursos de los 7 empresarios entrevistados (ver a continuación Figuras 1, 2, 3 y 4, y 54 en Anexo 4).

Tabla 4. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en los siete sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos)

Nodos (premisas de decisión)	Número absoluto de referencias de codificaciones	Número absoluto de elementos codificados
El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje	13	7
Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))	30	7
Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia	27	7

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el software NVivo, versión 11.4.3 (2084) para Mac OSX

Tabla 5. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en los siete sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones sobre una base de 44 codificaciones	Número relativo de elementos codificados sobre una base de 7 elementos
El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje	29.55	100.00
Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))	68.18	100.00
Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia	61.36	100.00

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Elementos internos\\Matriz-Ambar - § 2 referencias codificadas [Cobertura 6.56%]

Referencia 1 - Cobertura 1.73%

En este recorrido he ganado confianza, experiencia en el tema jurídico, financiero y en la administración del recurso humano. Se reconocer en el ambiente y en los negocios que se debe hacer y que no. Este es un negocio de mucho relacionamiento público.

Referencia 2 - Cobertura 4.83%

Con el tema de la innovación hago énfasis en descifrar el código gastronómico pereirano que es diferente al de Bogotá, Pasto, la costa Atlántica y Pacífica, etc. Todos tenemos formas diferentes de ver la cocina. Para este código saque varias consideraciones: ubicación geográfica, somos una región netamente paisa, obrera, la gastronomía es incipiente en esta ciudad. Hasta hace 25 años comíamos muy básico: arroz, carne, grano, tubérculos, herencia de nuestros ancestros, abuelos, frijoles todos los días, arroz, huevos, dietas hipercalóricas dado por la cultura obrera y venida del agro, donde se necesitaba más energía física por las labores pesadas del campo.

Elementos internos\\Matriz-Atuendos - § 4 referencias codificadas [Cobertura 17.93%]

Referencia 2 - Cobertura 4.46%

Inicié la primera compra de la máquina hacia el año 1980-81, había una entidad maravillosa, la Corporación Financiera Popular, no se por quién fue creada esa entidad, pero fue alguien que sí pensó en algo social, con beneficio hacia la industria y hacia la pequeña industria. Cuando los bancos estaban con intereses del 3% y el 4% en un crédito normal, la Corporación Financiera Popular prestaba al 1% y era del Estado, hacia una seguimiento al empresario. Acabaron esa entidad, estuvo hasta el año 93 o 94. Muchos grandes empresarios se favorecieron de ella.

Referencia 3 - Cobertura 3.87%

Los recursos para la corporación financiera popular venían del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional entonces decían ejemplo: tenga 5 mil millones para el Eje Cafetero, lo bueno era que prestaba y no miraba usted cuánto tiene, necesitaba un horno, listo, cuánto vale su horno, las máquinas se quedaban pignoradas a ellos como garantía, a mí me tocaron tasas de interés con ellos del 0.9% casi sin garantía. Con los bancos era otro cuento.

Referencia 4 - Cobertura 3.33%

Somos una raza muy persistente, con talentos muy especiales, emprendedores y no nos gusta trabajar alquilados y es que queremos buscar nuestra independencia, el tema de la globalización se está tragando las pequeñas empresas, el gobierno piensa en unas cosas, pero en otras se está olvidando de nuestro sector que es el que mueve la economía, aquí entre costuras se necesitan 100 mil operarios más en el mundo de hoy.

Elementos internos\\Matriz-JMMaderas - § 3 referencias codificadas [Cobertura 7.12%]

Referencia 1 - Cobertura 3.05%

Hemos tenido muchos inconvenientes, todo fue muy complejo. Uno la adquisición de maquinaria, estas son muy costosas y yo las pagué por leasing. Otro inconveniente es el secado de maderas, acá en la región no hay donde consultar, nadie sabe de esto, uno tiene que valerse de otras empresas en otras ciudades y todos tienen un concepto diferente de secado, todo es ensayo y error. Hay que cometer errores, corregirlos y buscar soluciones.

Referencia 2 - Cobertura 1.94%

En este momento tenemos a dos estudiantes de la Tecnológica que están haciendo su trabajo de grado. Ellos le están haciendo el estudio a los hornos y yo los acompaño en la parte que conozco. La idea es que lo que ellos logren desarrollar y funcione, pues nosotros lo implementamos.

Referencia 3 - Cobertura 2.12%

Son muchos los riesgos que tenemos, aquí se trabaja a riesgo propio porque este tipo de fábrica no la asegura

Figura 1. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios

ninguna aseguradora, entonces se tienen que tener muchas medidas preventivas, la empresa nunca debe estar sola y capacitar a los colaboradores, en esto los bomberos nos colaboran con charlas.

Elementos internos\Matriz-Juancamole - § 7 referencias codificadas [Cobertura 12.02%]

Referencia 1 - Cobertura 2.07%

"digo que Pereira en 5 años va ser la ciudad ejemplo de Colombia porque están habiendo muchos cambios al interior, muchas organizaciones trabajando por la ciudad, muchos jóvenes trabajando, muchos colectivos uniéndose para hacer algo... es un momento de cambio y un momento para crear un nuevo destino...hay muchos empresarios que le quieren trabajar a la educación, a muchos temas" *: La Cámara nos ayuda, Proexport también, Bavaria nos apoyó mucho" *Hemos contado con la influencia y aporte empresarial de Frisby, Cámara de Comercio, Mercamás y Bancolombia por el tiempo en el mercado.

Referencia 2 - Cobertura 0.53%

*En la ciudad se gestiona y apoya a empresarios y emprendedores, pero aún falta mejorar y crear una conciencia de consumo interno ("consumir lo de acá")

Referencia 3 - Cobertura 1.57%

Tratamos de innovar en los procesos, en la gente, en los productos, hacemos guacamole distinto, todo distinto.

Nosotros nos diferenciamos mucho en que somos muy flexibles con los clientes, nosotros miramos que es lo que quiere el cliente y nos acomodamos a lo que quiere él. Tenemos un propósito superior, no solamente vender, sino servir a la gente. También los productos son distintos, a diferencia de la competencia son productos más naturales.

Referencia 4 - Cobertura 1.24%

Nosotros empezamos la empresa con \$500.000, cada uno. La primera que nos prestó plata fue Comfamiliar ya que tenían unos créditos sociales para el emprendimiento, eso nos ayudó muchísimo y ya después nos ganamos un concurso de Bavaria que se llamaba destapa futuro, nos dieron \$120 millones. Fue una plata importantísima. Y así hemos ido emprendiendo.

Referencia 5 - Cobertura 1.81%

Yo creo que uno de los problemas que uno tiene es que le da miedo ir a preguntar. Yo creo que una de las dificultades más grandes es querer enfrentar el mundo y creer que uno se las sabe todas, y las cosas más verracas que tiene el ser humano es el ego y ese ego lo aplasta a uno y lo engeguece. Así que pedir ayuda es muy difícil por la soberbia. Lo más inteligente es pedir ayuda. Usted ve que todas las empresas del mundo por más monstruo que sea la persona, tienen una junta directiva y ésta ayuda para cosas que uno no ve todos los días.

Referencia 6 - Cobertura 1.62%

Hay un movimiento muy grande en el mundo que se llama capitalismo consciente, que es precisamente no ir a ganar a costa del otro, sino que todos ganemos y se ha demostrado que las empresas que se han unido a ese movimiento dan más utilidades que todas las otras juntas, algo absurdo, y hay compañías muy grandes en EEUU que se están uniendo, hay una que se llama Wolfus que es como unos supermercados de comida orgánica que es lo que está creciendo, impresionante.

Referencia 7 - Cobertura 3.18%

Tenemos vínculos con organizaciones, con una que se llama "20-30" que es de jóvenes ayudando a los niños y vamos mucho a un barrio que se llama el Plumón...hay una campaña que se llama Make him Happy, ¿ustedes vieron unas fotos de unos niños pegadas en el Megabus, como con unas bolitas de paz? eso fue como hace un año, con el Megabus hicimos un convenio para pegar fotos de gente riéndose, como queríamos que la gente fuera feliz, no había algo más contagioso que una risa y pegamos fotos por toda la ciudad y trajimos un congresista que se llama Mario

Figura 2. Equivalente funcional "Mirada de otredad" para el 100.00% de los empresarios

(continuación)

Chamorro, a él le dicen el “Embajador de la Felicidad”, porque él con otra gente en la ONU crearon el día mundial de la felicidad y ellos han prendido el Empire State de amarillo, la Torre Colpatria, entonces él tiene un movimiento muy bonito y nosotros hicimos un trabajo con varias empresas y nos dimos cuenta que habían muchos colectivos en Pereira para ayudar a la ciudad.

Elementos Internos\\Matriz-Lísmaco - § 10 referencias codificadas [Cobertura 10.90%]

Referencia 1 - Cobertura 0.41%

La familia (hijos, señora) lo anima a continuar, a perseguir su propósito

Referencia 2 - Cobertura 0.78%

Obtención de un crédito con la Corporación Financiera de Caldas por un valor de \$150.000,00. Compra del terreno. Expansión y crecimiento.

Referencia 3 - Cobertura 0.15%

Confianza en los asesores.

Referencia 4 - Cobertura 2.29%

...El Dr. Duque, alcalde de la época, plantea por qué no le venden ese terreno (el que usaban como bodega de materiales) al municipio, para construir torres para los del fondo de empleados del municipio que necesitan vivienda. Fue un negocio que benefició a muchos.

Referencia 5 - Cobertura 0.31%

Se siguieron los consejos del Dr. Chica y del Dr. Duque.

Referencia 6 - Cobertura 0.92%

Siempre nos hemos sabido asesorar con los abogados.

Referencia 7 - Cobertura 1.02%

La comunicación entre el cliente y el empresario es vital, siempre se hace retroalimentación para entender el imaginario del cliente. Le decimos al cliente venga y vea en la fábrica.

Referencia 8 - Cobertura 0.43%

Los cambios del entorno generan cambios en la mentalidad de los empresarios.

Referencia 9 - Cobertura 1.48%

Pereira tiene cosas muy buenas. El que se logre ubicar aquí, le va muy bien, es de concierto nacional por la distribución para la obtención de partes, también por los permisos, se tiene colaboración con las entidades estatales, hay gestión laboral sin tanto trámite.

Referencia 10 - Cobertura 3.11%

La Corporación Financiera de Occidente nos financió el equipo más importante de la fábrica, maquinaria italiana, con el plan de estrategias globales.

Con la Cámara de Comercio se tiene una relación estrecha condecoraron a mi papá con la Orden del Mercurio, por el mejor empresario del momento. Con ellos hemos visitado países: en China, en misión comercial, en la feria de Cantón.

Otras relaciones han sido con la banca privada Bancolombia, Sudameris. También con la Carder, por todo el tema ambiental, el ruido, control de desechos, partículas, pinturas.

Elementos Internos\\Matriz-MariaE - § 3 referencias codificadas [Cobertura 13.08%]

Referencia 1 - Cobertura 8.71%

El ser empresario surge de una tradición familiar materna. Nuestra familia toda es comerciante. Esto tiene un origen en Leonisa, ellos son tíos de mi mamá y ellos empezaron en Armenia haciendo brasieres y ropa interior femenina. Toda esa vena de comerciantes viene por el apellido Urrea. Mi madre nos enseñó que uno no se debe varar. Desde que yo tenía 5 o 6 años vendía medias, anillos, mercancía. Mi mamá nos enseñó que

Figura 3. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios
(continuación)

todo se tiene que ganar trabajando.

Tener un proyecto implica seguir muchas reglas: la ISO 9000 para la confección para certificarse, no es para empresas pequeñas, son muy exigentes, y uno no lleva a cabo esas reglas. Instituciones que haya utilizado: tenemos el SENA, el del banco de empleos, llegué a utilizar una cooperativa llamada el CDP que prestaba el servicio de maquinaria.

Referencia 2 - Cobertura 1.90%

Decidimos utilizar el servicio de esta cooperativa ya que no podíamos tener esa maquinaria costosa, el manejo del plotter para hacer trazos digitales y otros servicios más.

Referencia 3 - Cobertura 2.47%

Mi familia tiene tiendas, producen, diseñan, venden. Antes trabajaba con liquidez. Hoy reconozco la importancia de la trayectoria crediticia. La cámara de comercio y el SENA invitan a capacitaciones, charlas y asesorías.

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 1 referencia codificada [Cobertura 6.55%]

Referencia 1 - Cobertura 6.55%

En la feria de este año estuvieron Oscar de la Renta, modelos del Brasil, de Colombia, de Italia, para darle un toque internacional a la feria. Vienen personajes pesados de la moda, también aportan las universidades con su conocimiento. Hay muchas instituciones a través del tiempo que ayudan, está Inexmoda, empresa que organiza y dirige ferias en Colombia, en Medellín, Cali y Bogotá, etc. Es una empresa que invierte en investigación, en el mercado de la moda, en la confección y en la industria textil. Aquí esta Fenalco, Acopi, son empresas que han hecho muchas labores. Sabas Pretelt con Fenalco gestionó cosas a nivel comercial e industrial, estimuló premios para los microempresarios. Por otro lado, la banca es importante porque las empresas se mueven a través de créditos. Con respecto al gobierno este estimula políticas para el comercio y la industria. La banca para muchos empresarios le genera miedo, eso hay que aprenderlo a manejar.

Figura 4. Equivalente funcional “Mirada de otredad” para el 100.00% de los empresarios
(continuación)

Como se puede observar en las Tablas 4 y 5, los equivalentes funcionales que constituyen horizonte de sentido de expectativas, para todos los empresarios, y que le siguen al equivalente funcional “*Mirada de otredad*”, de acuerdo a la fuerza de prominencia, son las premisas de decisión “*Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia*” (ver a continuación Figuras 5, 6 y 7, y 55 en Anexo 4) y “*El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje*” (ver a continuación Figuras 8 y 9, y 56 en Anexo 4), con una fuerza de prominencia de 61.36% (27/44) y de 29.55% (13/44), respectivamente, en el discurso del 100.00% de los empresarios entrevistados (7/7).

Elementos internos\\Matriz-Ambar - § 7 referencias codificadas [Cobertura 22.15%]

Referencia 1 - Cobertura 1.73%

Referencia 2 - Cobertura 8.39%

En cuanto a la técnica molecular en la cocina, la hemos probado y evaluado, pasé por la etapa de aprenderla y de experimentar con ella, de hacer texturas, probar ingredientes, es genial, pero hay contextos y momentos para esta técnica, hay que discernir comercialmente qué sirve y qué no sirve y saber que estoy en Pereira, Risaralda, Colombia y no en Londres, París o New York.

La comida molecular o tecnoemocional es un concepto que partió la historia de la gastronomía en dos, es un concepto de Ferran Adrià, él y su hermano son creadores de estas técnicas. A partir de ahí todos los cocineros nos hemos inspirado en ellas.

Se cuenta con asesores, pero los conceptos nacen de mi cabeza, los aterrizo; en el tema técnico, los monto.

Con respecto al equipamiento contamos con Industrial Taylor, que es la compañía más importante de equipamientos de Colombia, ellos montan a Frisby, Crepes & Waffles y todos los restaurantes grandes.

De acuerdo a la competencia se hacen replanteamientos constantes, entre ellos, está satisfacer los clientes y estar a la orden del día con la creatividad para cualquier ejercicio empresarial. Si hay más oferta gastronómica la gente tiene que salir más y se reparten en todos los restaurantes.

Referencia 3 - Cobertura 4.83%

Referencia 4 - Cobertura 2.72%

Referencia 5 - Cobertura 1.13%

Conocer a mi clientela me da la oportunidad de crear platos a gusto de ellos, pero con un toque más elevado y con esto contribuyo a generar cambios en la forma de comer.

Referencia 6 - Cobertura 1.65%

Estudié en las mejores escuelas en España y eso me permite tener un referente a la hora de realizar un plato. Aquí hago muchas concesiones, teniendo en cuenta mi cultura y sus gustos. Hace 12 años la gastronomía en Colombia dio un salto enorme.

Referencia 7 - Cobertura 1.70%

Un cocinero formado aporta ideas con criterio y carácter para pensar y hacer cocina.

Mi esencia diferenciadora entre mi empresa y la competencia es mi presencia en el restaurante, compartir con mis clientes, acercarme a ellos, eso es definitivo.

Elementos internos\\Matriz-Atuendos - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.61%]

Referencia 1 - Cobertura 3.61%

Como yo había trabajado en una empresa reparando máquinas y esta me llevaba a otras empresas, yo conocía las fábricas de camisas, de blusas, sudaderas, en fin andaba por todo el país. Tenía una especie de experiencia, entonces yo les contaba lo que veía, como los cortaban, como hacía los volúmenes, como iba evolucionando la maquinaria, era una especie de expía, de informante. Y a raíz de esto llegaron primos, familia, se vincularon a la confección.

Elementos internos\\Matriz-JMMaderas - § 3 referencias codificadas [Cobertura 12.83%]

Referencia 1 - Cobertura 3.03%

Seguí investigando, asisto a ferias de muebles y de madera en Bogotá y ahí vimos un potencial grandísimo en pisos de madera y empezamos a producir pisos. Hemos ido de proceso tras proceso investigando el tema de la madera que es muy complejo sobre todo el secado. Con el presecado de la madera parada, escurre más el agua, queda más pareja, cuando entra al horno el secado se hace parcial y lo que secábamos en un mes hoy secamos en 7 u 8 días.

Referencia 2 - Cobertura 4.84%

Estuvimos en una feria en Atlanta y vimos que hay un proceso con la single joy que es empatar las maderas.

Figura 5. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios

Nosotros teníamos toneladas de sobrantes de maderas, supuestos desechos de madera que nunca quise botar. En la feria vimos una máquina que le hace un corte triangular a las puntas y las maderas se pueden empatar. Cuando regresamos importé la máquina y con esta recuperamos toda la madera en desechos y así les vendo a las empresas que hacen puertas, los empates. Nunca hemos invertido en publicidad ha sido voz a voz y así la producción de este año ya la tenemos vendida. Antes teníamos un 40% de desperdicios que es lo que sale del bloque ahora aprovechamos el 25%, es una especie de reciclaje.

Referencia 3 - Cobertura 4.97%

Los empleados casi todos son muy estables, algunos están desde que nosotros creamos la empresa desde el 2006. Ya la empresa paso a ser una S.A.S. antes gastaba la plata en madera y de forma muy desorganizada. Otra cosa importante es la capacitación. Estuve en una feria en Bogotá, conociendo procesos muy interesantes donde la tecnología sí se ve. Un desarrollo tecnológico que le dice por acá es, pero que requiere plata. Acá uno no encuentra eso, hace falta mucha información en esos temas. Solo conozco un libro de proceso de secado de madera y es viejísimo. Yo vendo para Manizales, Medellín Armenia, bastante para Cali. La competencia es muy dura, pero nos prefieren a nosotros, por el nombre que se ha creado.

Elementos internos\\Matriz-Juancamole - § 9 referencias codificadas [Cobertura 7.36%]

Referencia 1 - Cobertura 0.20%

Yo estudié administración de empresas en el CESA en Bogotá

Referencia 2 - Cobertura 0.18%

Administrador de empresas al iniciar la empresa.

Referencia 3 - Cobertura 0.37%

*Gestión de alianzas y asociaciones con la competencia. Unión de productos en los que cada uno es fuerte.

Referencia 4 - Cobertura 1.14%

Direccionamiento empresarial con base en la observación continua de las condiciones generales de Colombia: "yo miro mucho los comportamientos del día a día para saber que hay que mejorar en Colombia y como tenemos la mentalidad de escasez" *Recurrimos a herramientas de Mejora Continua (Kaizen) para solución de problemas

Referencia 5 - Cobertura 1.50%

Yo no sabía que hay más de 50 variedades de aguacate, uno cree que es el mismo y ya. Nosotros empezamos con el papelillo, santana, los criollitos, pero después descubrimos un aguacate mejor que se estaba sembrando en Colombia, que es el haz, ese aguacate es muchísimo mejor que los otros y nosotros solo procesamos ese, como resultado de investigaciones internas de las características y diferencias entre variedades de aguacates

Referencia 6 - Cobertura 1.82%

en el aguacate la calidad se mide por la cantidad de grasas que tienen, que son contrario a lo que todo el mundo cree, son grasas buenas. Si usted no consume grasas saludables, la sangre no va a tener como subir por las venas, entonces las grasas del aguacate son muy buenas. El aguacate papelillo tiene como 5% o 6% de grasas, es como más líquido y el HAZ tiene 24%, entonces el guacamole queda más espesito, tiene más sabor y también es más fácil de manejar en los procesos, el papelillo se madura muy rápido y se pudre, el HAZ dura más.

Referencia 7 - Cobertura 0.62%

*"las empresas más grandes no crean ningún producto distinto, solo cambian la forma de hacerlo, entonces no es innovar sólo en el producto, sino en todas las áreas de la empresa".

Referencia 8 - Cobertura 0.66%

Figura 6. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios (continuación)

*Medios virtuales, seminarios, ferias, viajes y lecturas de revistas especializadas en materia culinaria son los medios establecidos para identificar el estado del sector empresarial

Referencia 9 - Cobertura 0.86%

Frisby nos regala las revista de alimentos y estas marcan tendencias, en internet también nos informamos, vamos a ferias, a seminarios y viajamos, que es una forma de aprender y lo más importante tener curiosidad, con esta se encuentra lo que sea.

Elementos internos\\Matriz-Lísimaco - § 4 referencias codificadas [Cobertura 4.53%]

Referencia 1 - Cobertura 1.02%

La comunicación entre el cliente y el empresario es vital, siempre se hace retroalimentación para entender el imaginario del cliente. Le decimos al cliente venga y vea en la fábrica.

Referencia 2 - Cobertura 1.32%

Con el viaje a China uno se llena de orgullo, de saber que aquí en Pereira hay una clase de empresarios tan valiosa y tan pujante. Viajamos con el gerente de Frisby y nos contaba muchas cosas de su empresa. Que gente tan valiente y tan valiosa.

Referencia 3 - Cobertura 1.02%

Están penetrando el mercado internacional con diseño, combinación de materiales, haciendo uso de la guadua que tiene características de la guadua china, dándole uso a los desechos.

Referencia 4 - Cobertura 1.17%

Cómo llegamos a esto? Con el tema de innovar es observar cómo está funcionando la gente afuera, internet, qué quiere la gente, sin perder nuestro lema: "calidad, diseño y con los mejores materiales y acabados".

Elementos internos\\Matriz-MariaE - § 2 referencias codificadas [Cobertura 13.04%]

Referencia 1 - Cobertura 9.10%

COLOMBIATEX es un feria textil, presentan los proveedores de telas, a uno le entregan un CD sobre todo lo que se está manejando en Europa, Estados Unidos, en pedrería y en general sobre varios accesorios. Todas estas ferias generan ideas creativas para tomar decisiones.

Todos mis hermanos han tenido que ver con este mundo de la confección, todos estamos actualmente involucrados. Hoy he aprendido a manejar los créditos y a aprovechar los bancos.

INEXMODA ha traído Arturo Calle, Oscar del Renta, eso es una plataforma muy buena de información.

INEXMODA tiene dos ferias al año y presentan talleres de tendencias y de manejo de marca y de logística.

Por otro lado están las ferias COLOMBIAMODA, COLOMBIATEX, INEXMODA, son útiles porque vamos a ver tendencias, hay charlas, llegan diseñadores, en la última estuvo Mario Hernández.

Referencia 2 - Cobertura 3.94%

Las épocas cambian, las mujeres consumen más artículos de lujo y ropa. En la feria COLOMBIAMODA hay una fundación que esta buscando diseñadores, que diseñen prendas para las personas de la tercera edad, para que se sientan cómodas y vivan alegres, si tienen problemas de motricidad les resulte fácil llevar y colocarse sus prendas con colores lindos y alegres.

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.42%]

Referencia 1 - Cobertura 3.42%

Nosotros vamos a las ferias, vemos información por internet, recibimos información por los proveedores en textiles, insumos en color, en fin, y toda esta información la canalizamos a favor nuestro. Traemos muestras físicas y nos orientamos hacia las necesidades de los clientes. A través de redes sociales, de los catálogos, hay empresas que no compran con el producto en físico, sino a través de internet, con la foto bien editada observando los detalles al derecho y al revés en el computador.

Figura 7. Equivalente funcional “Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia” para el 100.00% de los empresarios (continuación)

Elementos internos\\Matriz-Ambar - § 2 referencias codificadas [Cobertura 9.65%]

Referencia 1 - Cobertura 1.26%

La inexperiencia se paga con plata, pero de los errores se aprende y más un oficio tan técnico como ser cocinero, hasta terminar siendo gerente y empresario de una cosa tan importante.

Referencia 2 - Cobertura 8.39%

Elementos internos\\Matriz-Atuendos - § 1 referencia codificada [Cobertura 7.11%]

Referencia 1 - Cobertura 7.11%

Qué pasaba? Sí se llegó a tener una época muy grande al lado de Gerardo, lo que se concluye es que éramos muy hábiles, muy buenos comerciantes, muy de todo, pero no teníamos la sapiencia del manejo financiero, se compraba a veces más de lo que necesitábamos, como estábamos en el mercado popular económico, pues necesitábamos mil metros de tela y los mil metros valían por decir algo mil pesos el metro, pero el proveedor decía, si usted me compra cinco mil metros se los doy a novecientos y los comprábamos. Como éramos empíricos, entonces se quedaban materiales, salían algunos materiales imperfectos o se quedaban inventarios terminados, entonces se vendían saldos. Una prenda que valía 30 mil pesos, se tenía que dar en cinco mil. Hubo una crisis nuestra y de muchos colegas, a nosotros nos tocó pagar sobre giros a más del 60% y los bancos felices y el gobierno también feliz permitiendo eso.

Elementos internos\\Matriz-JMMaderas - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.05%]

Referencia 1 - Cobertura 3.05%

Hemos tenido muchos inconvenientes, todo fue muy complejo. Uno la adquisición de maquinaria, estas son muy costosas y yo las pagué por leasing. Otro inconveniente es el secado de maderas, acá en la región no hay donde consultar, nadie sabe de esto, uno tiene que valerse de otras empresas en otras ciudades y todos tienen un concepto diferente de secado, todo es ensayo y error. Hay que cometer errores, corregirlos y buscar soluciones.

Elementos internos\\Matriz-Juancamole - § 1 referencia codificada [Cobertura 1.81%]

Referencia 1 - Cobertura 1.81%

Yo creo que uno de los problemas que uno tiene es que le da miedo ir a preguntar. Yo creo que una de las dificultades más grandes es querer enfrentar el mundo y creer que uno se las sabe todas, y las cosas más verracas que tiene el ser humano es el ego y ese ego lo aplasta a uno y lo engeguece. Así que pedir ayuda es muy difícil por la soberbia. Lo más inteligente es pedir ayuda. Usted ve que todas las empresas del mundo por más monstruo que sea la persona, tienen una junta directiva y esta ayuda para cosas que uno no ve todos los días.

Elementos internos\\Matriz-Lisimaco - § 3 referencias codificadas [Cobertura 4.90%]

Referencia 1 - Cobertura 1.20%

Encontrar las formas para salir librados de tantas deudas y seguir de una manera distinta con la fábrica. Las cosas se tienen para los momentos difíciles. Dijimos hay que vender, todo sale a oferta, carros lo que sea.

Referencia 2 - Cobertura 0.17%

Pagar y trabajar con liquidez.

Referencia 3 - Cobertura 3.53%

Aprendimos de esa crisis que lo que necesitamos era tener una alta preferencia por la liquidez, no funciona con base en el bolsillo del diferido. Decir que esta empresa es mía, pero estoy financiado por el señor de allí. De la banca se sale difícilmente adelante, por el tema de intereses, sobrecostos, etc. Aprendimos a vivir sin afanes, sin estar acosados y sentir presión, podemos vivir la vida. Cualquier persona cobrador que timbra, tiene su dinero.

Figura 8. Equivalente funcional “*El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje*” para el 100.00% de los empresarios

El cliente tiene sus recursos y nosotros se lo administramos. El empresario tiene que hacer las cosas pensando en los demás. El emblema de la fábrica es «existimos por calidad y diseño».

Elementos internos\\Matriz-MariaE - § 3 referencias codificadas [Cobertura 14.28%]

Referencia 1 - Cobertura 4.89%

Confeccionábamos ropa exterior femenina, manejábamos volúmenes muy grandes en esa época, teníamos la maquinaria y las operarias de planta, llegamos a tener 30 o 40 operarias. Ahí es cuando emprendo, con deudas que me quedaron de una sociedad anterior, pero con muestrario y como persona natural, con lo que hoy se llama full pack. Así empecé, ya no tenía costos de operarios, yo hacía todo el proceso, sacaba el diseño, lo presentaba y era más fácil.

Referencia 2 - Cobertura 5.80%

De repente nos dimos cuenta que no costeábamos adecuadamente la prenda, la utilidad que dejábamos de percibir, se iba en otros gastos salariales y demás. La crisis dio oportunidad de ideas como la del paquete completo, lo que hoy se llama full pack.

Referencia 3 - Cobertura 3.59%

Funcionamos a ensayo y a error y por la experiencia.

Hoy todos los de mi familia siguen la tradición. Mis sobrinos de 24 y 25 años son los que manejan la empresa de mi hermano. Son administradores de empresas. Le cogí miedo a los bancos, a las tarjetas de crédito y aun a las personas por fuera de los bancos que prestan a intereses altos.

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 2 referencias codificadas [Cobertura 8.05%]

Referencia 1 - Cobertura 2.82%

Después de un tiempo que cogimos experiencia y conocimiento, decidimos montar una fábrica y era mucha la venta, habían cosas que se podían fabricar, camisas, blusas, con todos los errores que se cometen al principio. Llegamos a hacer blusas para mujer que no le servían ni a una niña de 5 años, porque la tela no estiraba, porque le hicimos el cuello malo, eso fue una escuela para aprender a corregir en el camino.

Referencia 2 - Cobertura 5.23%

Yo tenía una sociedad con mi hermano, eran dos almacenes llamados Juancho Sport, y tenía una fábrica de ropa. Nos desvirtuamos del camino, empezamos a ambicionar y mirar otras cosas, entre otras la construcción de locales, compramos unos lotes cerca de la Virginia para construir un condominio y para venderle a los familiares y amigos, cosas que no sabíamos, así descuidamos el negocio, entonces llegamos a la bancarrota: debíamos más de lo que teníamos. Empezamos a mirar las estrategias, a mirar los gastos y apretar el cinturón, no hacer retiros grandes para nuestros gastos personales, reducir o bajar los inventarios, controlar la cartera, no tomar préstamos financieros, no pagar intereses por fuera, retomar y volver a la fuente y concentrarnos.

Figura 9. Equivalente funcional “El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje” para el 100.00% de los empresarios (continuación)

Los equivalentes funcionales hasta aquí distinguidos, emergen del 100.00% (7/7) discurso del total de los empresarios entrevistados. A continuación se presentan equivalentes funcionales desagregados para el 85.71% (6/7) del total de las empresas, para el 71.43% (5/7) del total de las empresas y para el 57.14% (4/7) del total de las empresas.

Con relación al 85.71% (6/7) del discurso del total de los empresarios entrevistados, emerge como equivalente funcional “Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales”, con una fuerza de prominencia de 70.45% (31/44); seguido respectivamente por los equivalentes funcionales “Intuición ilustrada”, con una fuerza de prominencia de 40.91% (18/44); “Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca”, con una fuerza de prominencia de 36.36% (16/44); “Vigilancia Inteligencia”, con una fuerza de prominencia de 31.81% (14/44); “Capacidad administrativa”, con una fuerza de prominencia de 29.55% (13/44); y “Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico”, con una fuerza de prominencia de 27.27% (12/44), ver Tablas 6 y 7. Se presenta una imagen en las Figuras 10 y 11 del discurso del equivalente funcional “Intuición ilustrada”, e imágenes de los equivalentes funcionales, con detalle de nombres de empresas, de acuerdo al discurso de los empresarios que los distinguieron como tales, en las Figuras 57, 58, 59, 60, 61 y 62 (ver Anexo 4).

Tabla 6. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de seis sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos)

Nodos (premisas de decisión)	Número absoluto de referencias de codificaciones	Número absoluto de elementos codificados
Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales	31	6
Intuición ilustrada	18	6
Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca	16	6
Vigilancia Inteligencia	14	6
Capacidad administrativa	13	6
Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico	12	6

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Tabla 7. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de seis sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones	Número relativo de elementos codificados
Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales	70.45	85.71
Intuición ilustrada	40.91	85.71
Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca	36.36	85.71
Vigilancia Inteligencia	31.81	85.71
Capacidad administrativa	29.55	85.71
Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico	27.27	85.71

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Elementos internos\\Matriz-Ambar - § 6 referencias codificadas [Cobertura 16.45%]

Referencia 1 - Cobertura 1.81%

Hay que tener un tipo de personalidad, soy muy sensible y arriesgado. El relacionarme con gente todo el tiempo, conocer a otros empresarios, conversar y compartir, absorber, coger ideas y discernir la información, me ha llevado a tomar importantes decisiones.

Referencia 2 - Cobertura 1.92%

Yo me he tenido mucha confianza en lo que hago y en la capacidad de saber hacer las cosas, ser intuitivo e inquieto me ha llevado a reconocer buenas oportunidades. Cuando era pequeño cerraba los ojos y me veía despidiendo, saludando a mis clientes, recibéndolos en mi restaurante.

Referencia 3 - Cobertura 1.73%

En este recorrido he ganado confianza, experiencia en el tema jurídico, financiero y en la administración del recurso humano. Se reconocer en el ambiente y en los negocios que se debe hacer y que no. Este es un negocio de mucho relacionamiento público.

Referencia 4 - Cobertura 8.39%

En cuanto a la técnica molecular en la cocina, la hemos probado y evaluado, pasé por la etapa de aprenderla y de experimentar con ella, de hacer texturas, probar ingredientes, es genial, pero hay contextos y momentos para esta técnica, hay que discernir comercialmente qué sirve y qué no sirve y saber que estoy en Pereira, Risaralda, Colombia y no en Londres, París o New York.

La comida molecular o tecnoemocional es un concepto que partió la historia de la gastronomía en dos, es un concepto de Ferran Adrià, él y su hermano son creadores de estas técnicas. A partir de hoy todos los cocineros nos hemos inspirado en ellas.

Se cuenta con asesores, pero los conceptos nacen de mi cabeza, los aterrizo; en el tema técnico, los monto. De acuerdo a la competencia se hacen replanteamientos constantes, entre ellos, está satisfacer los clientes y estar a la orden del día con la creatividad para cualquier ejercicio empresarial. Si hay más oferta gastronómica la gente tiene que salir más y se reparten en todos los restaurantes.

Referencia 5 - Cobertura 0.95%

Me doy cuenta que a medida que la gente va escalando socialmente quiere aprender a comer y a beber, porque la alta cocina es sofisticación.

Referencia 6 - Cobertura 1.65%

Estudié en las mejores escuelas en España y eso me permite tener un referente a la hora de realizar un plato. Aquí hago muchas concesiones, teniendo en cuenta mi cultura y sus gustos. Hace 12 años la gastronomía en Colombia dio un salto enorme.

Elementos internos\\Matriz-Atuendos - § 4 referencias codificadas [Cobertura 13.49%]

Referencia 1 - Cobertura 4.62%

Llegábamos a los pueblos como cucarachas de panadería, llenos de polvo porque las carreteras eran destapadas, nos sacudíamos y con el morralito a "trabajar cafeciao", es decir es "ir a los cafecios" donde los campesinos llegaban a tomarse el tinto, la cerveza o el aguardiente. Hacia las 8:30 o 9:00 am llegábamos a los cafecios y ese campesino mismo que nos lo encontrábamos a las 9:30 lo volvemos a ver a las 2 o 3 de la tarde, borracho ya chapeto y ya comprando los pañuelos, billeteras, calzoncillos, medias, etc. Era un conocimiento de intuición de las necesidades del campesino.

Referencia 2 - Cobertura 0.96%

Mi tío me insinuó que estudiara en el SENA técnico en máquinas de confección porque aún técnico del SENA le pagan muy bien

Referencia 3 - Cobertura 4.31%

Estando haciendo el curso en el SENA en técnico en máquinas de confección y comerciando con ropa, se nos

Figura 10. Equivalente funcional "Intuición ilustrada" para el 85.71% de los empresarios

fue pegando la goma de la confección. Logramos comprarnos entre todos una máquina para hacer pañuelos, la demás mercancía la comprábamos. Los pañuelos los confeccionábamos nosotros, después confeccionamos pantaloncillos de hombre y terminamos vendiéndole pañuelos y calzoncillos a los amigos que nos enseñaron a pregonar, entonces ellos decían: "los pañuelos pa' que los vamos a comprar en Medellín, si los Espinoza los sacan"

Referencia 4 - Cobertura 3.61%

Como yo había trabajado en una empresa reparando máquinas y esta me llevaba a otras empresas, yo conocía las fábricas de camisas, de blusas, sudaderas, en fin andaba por todo el país. Tenía una especie de experiencia, entonces yo les contaba lo que veía, como los cortaban, como hacía los volúmenes, como iba evolucionando la maquinaria, era una especie de expia, de informante. Y a raíz de esto llegaron primos, familia, se vincularon a la confección.

Elementos internos\\Matriz-Juancamole - § 3 referencias codificadas [Cobertura 1.54%]

Referencia 1 - Cobertura 0.67%

La empresa la empezamos hace poco más de 10 años mi primo y yo. Vivíamos en Bogotá y un día en el almuerzo dijimos si hay tantas cosas ya listas, por qué no hay guacamole, que rico comer un guacamole. Que rico comprar guacamole ya hecho.

Referencia 2 - Cobertura 0.54%

*El nombre se decide porque "nos pareció que sonó y a la gente le queda grabado... es un nombre súper pegajoso... todos lo recuerdan, es muy fluido, muy fácil

Referencia 3 - Cobertura 0.32%

Funcionamos con más planeación, eso hace que seamos muy creativos para buscar soluciones.

Elementos internos\\Matriz-Lísimaco - § 2 referencias codificadas [Cobertura 2.92%]

Referencia 1 - Cobertura 1.75%

Percepción de que "la gente no tenía más en que invertir, solo en muebles". No había tiempo, había que responder con la demanda, eran unas maratones: en la mañana mi papá se iba para Bogotá y en la tarde para Medellín y así sucesivamente recorría las otras ciudades. El mercado que se eligió siempre fue el estrato alto.

Referencia 2 - Cobertura 1.17%

Nadie le firma nada a nadie, ni un cheque, ni un pagaré, trabajaremos con lo que hay, lo que hagamos lo haremos con recurso propio. Fue una decisión para parar un poco el endeudamiento, pagar y negociar con bancos.

Elementos internos\\Matriz-MariaE - § 1 referencia codificada [Cobertura 1.20%]

Referencia 1 - Cobertura 1.20%

Los microempresarios en Colombia no tenemos un proyecto preestablecido, uno se va organizando de a poquito.

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4.58%]

Referencia 1 - Cobertura 1.92%

En Medellín nos ofrecían una blusa de manga sisa y uno decía: esta sirve como para el Chocó, una zona caliente, o en Medellín un comerciante tenía una mercancía pegada: unos buzos de manga larga que no vendía en color café: "Ah no, vámonos para Ipiales o Pasto que allí lo vendemos".

Referencia 2 - Cobertura 2.66%

Empezaba la mente a volar en creatividad y la ambición de hacer negocios, viajamos por los pueblos durante muchos años y luego nos establecimos en Pereira con un hermano con un almacén de ropa para vender al por mayor. Ya no íbamos a los pueblos, los comerciantes venían a nosotros, nosotros llevábamos tarjetitas y las repartíamos en los pueblos y ya luego ellos venían aquí a comprarnos.

Figura 11. Equivalente funcional "*Intuición ilustrada*" para el 85.71% de los empresarios
(continuación)

Con relación al 71.43% (5/7) del discurso del total de los empresarios entrevistados, emerge como equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)”, con una fuerza de prominencia de 50.00% (22/44); seguido respectivamente por los equivalentes funcionales “Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civilidad, solidaridad, calidez humana))”, con una fuerza de prominencia de 45.46% (20/44); “Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado”, con una fuerza de prominencia de 34.09% (15/44); “Relación buena con la banca”, con una fuerza de prominencia de 34.09% (15/44); “Herencia (tradición familiar)”, con una fuerza de prominencia de 31.81% (14/44); y “Tradición contextual (referente concreto)”, con una fuerza de prominencia de 27.27% (12/44); “Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)”, con una fuerza de prominencia de 22.73% (10/44); “Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)”, con una fuerza de prominencia de 20.46% (9/44); “Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa”, con una fuerza de prominencia de 20.46% (9/44), ver Tablas 8 y 9. Se presenta una imagen en las Figuras 12, 13 y 14 del discurso del equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)”, e imágenes de los equivalentes funcionales, con detalle de nombres de empresas, de acuerdo al discurso de los empresarios que los distinguieron como tales, en las Figuras 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70 y 71, en Anexo 4.

Tabla 8. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prolinencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cinco sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos)

Nodos (premisas de decisión)	Número absoluto de referencias de codificaciones	Número absoluto de elementos codificados
Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)	22	5
Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civilidad, solidaridad, calidez humana))	20	5
Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado	15	5
Relación buena con la banca	15	5
Herencia (tradición familiar)	14	5
Tradición contextual (referente concreto)	12	5
Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)	10	5
Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)	9	5
Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa	9	5

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para Mac OSX

Tabla 9. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cinco sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones	Número relativo de elementos codificados
Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)	50.00	71.43
Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civilidad, solidaridad, calidez humana))	45.46	71.43
Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado	34.09	71.43
Relación buena con la banca	34.09	71.43
Herencia (tradición familiar)	31.81	71.43
Tradición contextual (referente concreto)	27.27	71.43
Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)	22.73	71.43
Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)	20.46	71.43
Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa	20.46	71.43

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Elementos internos\\Matriz-Ambar - § 4 referencias codificadas [Cobertura 14.15%]

Referencia 1 - Cobertura 1.00%

Esa confianza que dio este contrato en el club campestre me dio sentido a la decisión de montar mi primer restaurante en sociedad llamado Panesso.

Referencia 2 - Cobertura 3.97%

Manejar el recurso humano es de las cosas más complejas que hay. El problema con los empresarios es que nos cuesta mucho soltar la gerencia, que uno hace con sentido común. Lo que viene ahora con el tema de la marca es que Diego Panesso es la marca sombrilla, va a hacer el nombre del grupo gastronómico que estoy conformando en este momento. El próximo paso es un holding gastronómico y debajo vienen las marcas y unidades de negocio, dentro de estas está Ambar por Diego Panesso, Diego Panesso y Catering, es otra unidad de negocio de esta sombrilla de esta marca.

Referencia 3 - Cobertura 8.05%

Como experiencia importante, atesoro una invitación del embajador de Colombia en Washington a servir la cena de fin de año en la embajada. Le servi a 120 invitados, donde estaban embajadores de los diferentes países del mundo, senadores de los Estados Unidos, Representantes a la Cámara de ese país. En esta invitación se sirvió comida colombiana llevada a la alta cocina contemporánea, fueron tres platos y dos postres, una degustación de cinco platos para 120 invitados. Fue una experiencia muy importante. Para esta experiencia con la embajada la cena era un homenaje a una benefactora americana, editora de un periódico. Esta vinculada a Colombia hace más de 35 años, ha estado en los Cuerpos de Paz, en Medellín fue la primera en hacer una escuela bilingüe rural en Colombia, en las comunas nororientales de Medellín, hace 35 años. Hoy día tiene tres colegios patrocinados por ella y por algunos benefactores, tiene un nuevo proyecto y es hacer dos escuelas en ladrilleros. Esta cena fue en honor a ella. Allí nos relacionamos con José Andrés, es el chef más importante de Washington y de toda esta zona de Pensilvania. Se trabajó con el equipo de él, fue muy interesante.

Referencia 4 - Cobertura 1.13%

Conocer a mi clientela me da la oportunidad de crear platos a gusto de ellos, pero con un toque más elevado y con esto contribuyo a generar cambios en la forma de comer.

Elementos internos\\Matriz-JMMaderas - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.74%]

Referencia 1 - Cobertura 4.74%

Trabajamos en familia y nos va bien. Mi hijo se graduó como ingeniero comercial y se quedó trabajando en la empresa en la parte administrativa y nos ha ayudado mucho hasta hace dos o tres años la manejábamos muy empíricamente como taller. Desde que él ingresó ya la empresa funciona como empresa, hay más organización, pues el éxito de nosotros ha consistido en tener productos de excelente calidad, con buenos resultados y responderle a los clientes y hacer cosas muy especiales. Las maderas que cumplen los requisitos para pisos son cuatro tipos: Zapan, Algarrobo, Greca e Incienso y eventualmente Roble. Llegan de todo el país: Choco, Buenaventura, Montería, Sur de Bolívar.

Figura 12. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)” para el 71.43% de los empresarios

Elementos internos\Matriz-Lísimaco - § 10 referencias codificadas [Cobertura 10.05%]

Referencia 1 - Cobertura 0.72%

Comienza a ser reconocido como carpintero que conoce todos los procesos de la carpintería: tallar, pintar, tapizar, entre otros

Referencia 2 - Cobertura 1.75%

Percepción de que “la gente no tenía más en que invertir, solo en muebles”. No había tiempo, había que responder con la demanda, eran unas maratones: en la mañana mi papá se iba para Bogotá y en la tarde para Medellín y así sucesivamente recorría las otras ciudades. El mercado que se eligió siempre fue el estrato alto.

Referencia 3 - Cobertura 3.53%

El empresario tiene que hacer las cosas pensando en los demás. El emblema de la fábrica es existimos por calidad y diseño.

Referencia 4 - Cobertura 0.25%

Se hacen muebles para que duren mucho tiempo.

Referencia 5 - Cobertura 0.21%

La calidad y el diseño es nuestro plus.

Referencia 6 - Cobertura 0.39%

Hacer muebles para que duren mucho tiempo con los mejores materiales.

Referencia 7 - Cobertura 0.73%

Abanico de opciones y oportunidades para lo moderno, guardando siempre la armonía, con el diseño, la durabilidad y el buen acabado

Referencia 8 - Cobertura 0.52%

Nuestros trabajos son muy artesanales, hay mucha mano de obra involucrada. Ese es el secreto.

Referencia 9 - Cobertura 0.76%

El tema de seguridad en la fábrica es muy vigilado, allí no hay accidentes, un error de una milésima de segundos es un error para toda la vida

Referencia 10 - Cobertura 1.17%

Cómo llegamos a esto? Con el tema de innovar es observar cómo está funcionando la gente afuera, internet, qué quiere la gente, sin perder nuestro lema: “calidad, diseño y con los mejores materiales y acabados”.

Figura 13. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada” para el 71.43% de los empresarios (continuación)

Elementos internos\\Matriz-MariaE - § 6 referencias codificadas [Cobertura 16.33%]

Referencia 1 - Cobertura 2.13%

Teníamos mucha creatividad, muchos diseños, cosas muy lindas, pero no nos fijábamos en los costos de producción ni en los costos salariales muy altos, ni en lo tributario, éramos muy empíricos.

Referencia 2 - Cobertura 4.15%

Antes nos preocupábamos por estar líquidos, daba más tranquilidad y eso permitía ser más creativo para diseñar y para vender. Antes sacábamos un diseño de una prenda pega, y era más fácil y económico comprar telas y accesorios por cantidad. Hoy es distinto. Se saca el diseño, se vende, y no se repite la operación. Nosotros somos pronta moda, lo que esté en el momento y en el mercado.

Referencia 3 - Cobertura 0.55%

Una de las estrategias es vender calidad y precio.

Referencia 4 - Cobertura 3.87%

Antes se remendaba la ropa y existían revistas de moda para escoger el estilo y la modista confeccionaba. Frases que acompañan este negocio: agua viva, ropa fresca, pasión por la moda. La estética corporal juega un papel fundamental en las tendencias de moda. El código de la juventud se apoderó de todas las mujeres y los diseñadores juegan con ese código.

Referencia 5 - Cobertura 3.14%

Hoy también las cosas duran menos, se importan más cosas económicas, especialmente ropa y eso hizo que se acabara el oficio de las modistas. Las mujeres son las que más consumen prendas de vestir, pero nos vestimos más para las otras mujeres que para los hombres. Suena extraño, pero es así.

Referencia 6 - Cobertura 2.49%

Hoy en día ya todo se volvió desechable. Antes un vestido le duraba a uno años y pasaba por toda la familia. Ahora aguanta ponérselo 4 o 5 veces y luego se regala y a comprar de nuevo. Hoy las mujeres trabajan y necesitan estar a la moda.

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.02%]

Referencia 1 - Cobertura 5.02%

Hoy se reciben asesorías de una persona que asesora empresas haciendo los empalmes de todos los cambios que hay.

La esencia diferenciadora con respecto de la competencia es el amor, la energía que le ponemos a lo que hacemos en la calidad de telas, en los insumos, cuando hacemos un producto pensamos en el confort de la persona que lo va a usar, las mujeres que usan muranos quieren seguir usándolo. Muranos tiene ingredientes como la moldería, nuestro diseñador lleva 17 años con nosotros, es de mente creativa, logra la moldería perfecta de un jean, que le quede bien a la mujer, tenemos un excelente proceso de tintorería, acabados de lavandería. Estos procesos los hacemos en Medellín y en Cali con un aliado con el que contamos.

Figura 14. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada” para el 71.43% de los empresarios (continuación)

Con relación al 57.14% (4/7) del discurso del total de los empresarios entrevistados, emerge como equivalente funcional “Fuerza del deseo”, con una fuerza de prominencia de 75.00% (33/44); seguido respectivamente por los equivalentes funcionales “Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes”, con una fuerza de prominencia de 59.09% (26/44); “Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente”, con una fuerza de prominencia de 38.64% (17/44); “Credibilidad (imagen corporativa construida)”, con una fuerza de prominencia de 31.81% (14/44); “Relación sensible con la materia prima”, con una fuerza de prominencia de 25.00% (11/44); y “Han ganado confianza con su producto”, con una fuerza de prominencia de 20.46% (9/44); “Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa”, con una fuerza de prominencia de 15.91% (7/44); “Capital relacional”, con una fuerza de prominencia de 13.64% (6/44); “Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)”, con una fuerza de prominencia de 11.36% (5/44), ver Tablas 10 y 11. Se presenta una imagen en las Figuras 15, 16 y 17 del discurso del equivalente funcional “Fuerza del deseo”, e imágenes de los equivalentes funcionales, con detalle de nombres de empresas, de acuerdo al discurso de los empresarios que los distinguieron como tales, en las Figuras 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79 y 80, en Anexo 4.

Tabla 10. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cuatro sistemas sociales organizacionales empresariales (valores absolutos)

Nodos (premisas de decisión)	Número absoluto de referencias de codificaciones	Número absoluto de elementos codificados
Fuerza del deseo	33	4
Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes	26	4
Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente	17	4
Credibilidad (imagen corporativa construida)	14	4
Relación sensible con la materia prima	11	4
Han ganado confianza con su producto	9	4
Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa	7	4
Capital relacional	6	4
Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)	5	4

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Tabla 11. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de cuatro sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones sobre una base de 44 codificaciones	Número relativo de elementos codificados sobre una base de 7 elementos
Fuerza del deseo	75.00	57.14
Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes	59.09	57.14
Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente	38.64	57.14
Credibilidad (imagen corporativa construida)	31.81	57.14
Relación sensible con la materia prima	25.00	57.14
Han ganado confianza con su producto	20.46	57.14
Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa	15.91	57.14
Capital relacional	13.64	57.14
Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)	11.36	57.14

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para Mac OSX

Figura 15. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios

decía, si usted me compra cinco mil metros se los doy a novecientos y los comprábamos, como éramos empíricos. Entonces se quedaban materiales, salían algunos materiales imperfectos o se quedaban inventarios terminados, entonces se vendían saldos. Una prenda que valía 30 mil pesos, se tenía que dar en cinco mil. Hubo una crisis nuestra y de muchos colegas, a nosotros nos tocó pagar sobre giros a más del 60% y los bancos felices y el gobierno también feliz permitiendo eso.

Referencia 4 - Cobertura 4.18%

Tuvimos muchas experiencias viajando a pueblos peligrosos violentos, a veces se armaba la trifulca y nos tocaba escondernos en un almacén o en una casa, de esas peleas que duraban horas, pueblos como el Águila Valle, la Argelia, el Dobio muy peligrosos. A veces nos robaban la mercancía, otras veces cuando había comercio organizado en los pueblos comenzaban a brincar o a quejarse los propietarios por la llegada nuestra, en muchos casos nos tocaba casiar, es decir ir de casa en casa, tocar puertas y ofrecer la mercancía.

Elementos internos\\Matriz-Juancamole - § 4 referencias codificadas [Cobertura 4.76%]

Referencia 1 - Cobertura 0.74%

Yo siempre he querido ser empresario, yo vendía en el colegio bolis, chontaduro, en la universidad vendía flores. Viví en Japón y vendía pulseritas de artesanos, di clases de salsa, hablo del baile, en este país.

Referencia 2 - Cobertura 3.15%

Vivíamos en un apartamento de estudiantes, no teníamos los implementos necesarios, una vecina nos prestaba el elemento para machacar el puré, otro nos prestó una olla y otro nos prestaba la báscula, y en la universidad donde estudiaba mi primo, pesábamos las papas chiquitas, y los hacíamos con una manga de panadería, de ahí empacábamos las bolsitas por arriba y luego las sellábamos. Una amiga nos prestaba el carro para entregar las bolsitas de guacamole. Entonces empezamos a venderle a los amigos llamando por teléfono, después ya empezamos a vender a Surtitodo y a los supermercados de Bogotá, después le vendimos a Carulla y luego nos vinimos para Pereira y empezamos en una casa pequeña en Corales. Fuimos creciendo y nos pasamos para Providencia y luego le vendimos a Mercamás, al supermercado La 14, a Frisby y de ahí ya empezamos a crecer, ya no solo hacemos guacamole, sino otras muchas salsas.

Referencia 3 - Cobertura 0.10%

*Ser y sentirse emprendedor

Referencia 4 - Cobertura 0.76%

La meta que tenemos es llegar a ser la empresa de salsas más grande del mundo y que todo el mundo crezca con nosotros. Aspiramos a que todos los empleados lleguen en sus carros y verlos bien, que tengan buena calidad de vida.

Elementos internos\\Matriz-Lísmaco - § 17 referencias codificadas [Cobertura 6.68%]

Referencia 1 - Cobertura 0.38%

Gusto por la carpintería y capacitación en el oficio de carpintería

Referencia 2 - Cobertura 0.39%

Percepción de que al quedarse en el pueblo se estanca, deseo de crecer

Referencia 3 - Cobertura 0.39%

Gusto por la carpintería desde los 15 años, capacitación en el oficio

Referencia 4 - Cobertura 0.23%

Gusto por la carpintería y deseo de crecer

Referencia 5 - Cobertura 0.24%

Intención de irse del pueblo para Medellín

Referencia 6 - Cobertura 0.17%

Figura 16. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios

(continuación)

Irse del pueblo para Medellín

Referencia 7 - Cobertura 0.25%

Trabaja en varias carpinterías importantes

Referencia 8 - Cobertura 0.52%

Se traslada a Pereira con toda la familia. Hermanos, padre, madre, abuela, gallinas y palomas

Referencia 9 - Cobertura 0.51%

Desea ingresar a la Universidad Tecnológica de Pereira para estudiar ingeniería mecánica

Referencia 10 - Cobertura 0.17%

Presentación prueba del ICFES

Referencia 11 - Cobertura 0.25%

Saco puntaje muy alto en la prueba del ICFES-

Referencia 12 - Cobertura 0.21%

Puntaje muy alto en la prueba del ICFES

Referencia 13 - Cobertura 0.21%

Esta estudiando ingeniería mecánica

Referencia 14 - Cobertura 0.26%

El deseo de convertirse en ingeniero mecánico

Referencia 15 - Cobertura 0.47%

Termina estudios en 1986. Se gradúa de ingeniero mecánico a la edad de 65 años en 1987

Referencia 16 - Cobertura 0.88%

Comprar un terreno y uno del frente, que tiene 1700 metros cuadrados para crecer y expandirse en 1960.

Producir muchos muebles para muchas partes de Colombia.

Referencia 17 - Cobertura 1.16%

Nos vamos a concentrar en hacer sillas y estamos desarrollando es parte de los prototipos para comenzar fuerte. Estamos trabajando en materiales como la guadua, llevamos en esto más o menos 10 años probando.

Figura 17. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios
(continuación)

Finalmente, se presentan en esta fase las Tablas 12 y 13 que permiten distinguir aquellos equivalentes funcionales con un 42.86% (3/7) del discurso del total de los empresarios entrevistados, con un fuerza de prominencia que oscila entre 27.27% (12/44), “Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))”; 18.18% (8/44), “Inteligencia social”; 13.64% (6/44), “Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario” y “Capital social (asociatividad)”; 11.36% (5/44), “Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias

y costumbres” y “Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)”; 9.09% (4/44), “Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)” y 6.82% (3/44), “Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)”; a aquellos equivalentes funcionales con un 28.57% (2/7) del discurso del total de los empresarios entrevistados, con un fuerza de prominencia de que oscila entre 9.09% (4/44), “Reclamo de relación universidad y empresa” y 6.82% (3/44), “Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)”; y con un 14.29% (1/7) del discurso del total de los empresarios entrevistados, con un fuerza de prominencia de que oscila entre 9.09% (4/44), “Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida”; 4.55% (2/44), “Obsolescencia programada”, “Condición de ser pereirano” y “Construcción de marca”; y 2.27% (1/44), “improvisación del producto”, “Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial” y “Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales”. Se presenta una imagen en las Figuras 18 y 19 del discurso del equivalente funcional “Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco)))”, e imágenes de los equivalentes funcionales, con detalle de nombres de empresas, de acuerdo al discurso de los empresarios que los distinguieron como tales, en las Figuras 81 a 97 en Anexo 4.

Tabla 12. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de tres, dos y un, sistemas sociales organizacionales empresariales (absolutos)

Nodos (premisas de decisión)	Número de referencias de codificaciones	Número de elementos codificados
Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))	12	3
Inteligencia social	8	3

Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario	6	3
Capital social (asociatividad)	6	3
Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias y costumbres	5	3
Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)	5	3
Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)	4	3
Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)	3	3
Reclamo de relación universidad y empresa	4	2
Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)	3	2
Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida	4	1
Obsolescencia programada	2	1
Condición de ser pereirano	2	1
Construcción de marca	2	1
improvisación del producto	1	1
Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial	1	1
Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales	1	1

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para Mac OSX

Tabla 13. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de tres, dos y un, sistemas sociales organizacionales empresariales (relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones sobre una base de 44 codificaciones	Número relativo de elementos codificados sobre una base de 7 elementos
Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))	27.27	42.86
Inteligencia social	18.18	42.86
Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario	13.64	42.86
Capital social (asociatividad)	13.64	42.86
Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias y costumbres	11.36	42.86
Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)	11.36	42.86
Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)	9.09	42.86
Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)	6.82	42.86
Reclamo de relación universidad y empresa	9.09	28.57
Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)	6.82	28.57
Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida	9.09	14.29

Obsolescencia programada	4.55	14.29
Condición de ser pereirano	4.55	14.29
Construcción de marca	4.55	14.29
improvisación del producto	2.27	14.29
Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial	2.27	14.29
Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales	2.27	14.29

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Elementos internos\Matriz-Ambar - § 3 referencias codificadas [Cobertura 5.75%]

Referencia 1 - Cobertura 3.97%

El problema con los empresarios es que nos cuesta mucho soltar la gerencia, que uno hace con sentido común. Lo que viene ahora con el tema de la marca es que Diego Panesso es la marca sombrilla, va a hacer el nombre del grupo gastronómico que estoy conformando en este momento. El próximo paso es un holding gastronómico y debajo vienen las marcas y unidades de negocio, dentro de estas está Ambar por Diego Panesso, Diego Panesso y Catering, es otra unidad de negocio de esta sombrilla de esta marca.

Referencia 2 - Cobertura 0.66%

Mi más grande sueño consiste en llegar a ser el mas grande empresario gastronómico Colombiano.

Referencia 3 - Cobertura 1.13%

Conocer a mi clientela me da la oportunidad de crear platos a gusto de ellos, pero con un toque más elevado y con esto contribuyo a generar cambios en la forma de comer.

Elementos internos\Matriz-Juancamole - § 6 referencias codificadas [Cobertura 8.95%]

Referencia 1 - Cobertura 1.47%

Nuestra misión es ponerle salsa a la vida de los clientes, es poner un momento de felicidad, de alegría, en los supermercados queremos que la gente compre la salsa, como una excusa para encontrarse con los amigos, con los familiares, para hacer un momento alrededor de la comida y en los restaurantes también le vendemos para realizar más fácil su operación. Nosotros llamamos a nuestra empresa la fábrica de la felicidad.

Referencia 2 - Cobertura 3.01%

" *Facilitar los procesos a los clientes (restaurantes) *Dar felicidad * "cuando uno va a empezar una empresa y va a hacer algo tiene es que escuchar...gente que ya lo haya hecho, que sepa cómo hacerlo y que uno sepa que lo quiere ayudar... *"hay que saber escoger de quién saca los consejos" *Apoyo familiar además con conocimiento (formulas de cocina)... "mi papá era chef y nos daba fórmulas" *" yo creo que la única forma que hay de cambiar el mundo es a través de las empresas" *"antes del amanecer es el momento más oscuro de la noche!...cuando usted está teniendo muchas dificultades es porque viene algo muy grande" *"Yo quise ser empresario porque de chiquito veía series de empresarios" *"los hábitos que uno tenga como persona... es como usted se los va a comunicar a toda la empresa"

Referencia 3 - Cobertura 0.80%

Nosotros nos diferenciamos en que somos muy flexibles con los clientes, nos acomodamos a lo que él quiere. También los productos son distintos son naturales.

Referencia 4 - Cobertura 0.55%

*"tenemos un propósito superior, no solamente vender, sino servir a la gente" *"usted no tiene que acabar con la competencia porque hay mercado para todos"

Referencia 5 - Cobertura 1.57%

Tratamos de innovar en los procesos, en la gente, en los productos, hacemos guacamole distinto, todo distinto. También los productos son distintos, adiferencia de la competencia son productos más naturales.

Figura 18. Equivalente funcional "Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))" para el 42.86% de los empresarios

Referencia 6 - Cobertura 1.57%

A medida que generemos personas con más conciencia no se va a cambiar solo la empresa, va a cambiar el mundo y yo creo que la única forma que hay de cambiar el mundo es a través de las empresas, porque la mayoría de la gente forma parte de empresas, los políticos han perdido mucha credibilidad, pero las empresas sí ayudan porque si yo cambio y le ayudo a la gente de mi empresa a crecer, vamos a cambiar la ciudad, vamos a cambiar el mundo, vamos a cambiar todo.

Elementos internos\Matriz-Lísimaco - § 3 referencias codificadas [Cobertura 6.88%]

Referencia 1 - Cobertura 1.78%

Nos preocupan nuestros empleados, hemos tenido familia, parientes entre sí, trabajando con nosotros, no le vemos problemas a eso. Le hemos dado a la sociedad pereirana empleo, ayudamos a educar a los hijos de nuestros empleados, promovemos la formación y actualmente son 30 familias que procuramos darles bienestar.

Referencia 2 - Cobertura 1.99%

Un mito que hay aquí en Pereira es que lo que nosotros hacemos es de muy buena calidad. ¡Que responsabilidad tan grande! Otra cosa es el respeto que nos tienen los fabricantes. Hay un mito que dice el que no tiene algo de Lísimaco no es pereirano. Ha entrado a la catedral, se ha sentado, pues Usted ha tenido que ver con Pereira, como la sillas de la iglesia La Claret.

Referencia 3 - Cobertura 3.11%

Con la Cámara de Comercio se tiene una relación estrecha condecoraron a mi papá con la Orden del Mercurio, por el mejor empresario del momento.

El empresario tiene que hacer las cosas pensando en los demás. El emblema de la fábrica es existimos por calidad y diseño.
...nuestro lema: "calidad, diseño y con los mejores materiales y acabados".

Figura 19. Equivalente funcional "Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))" para el 42.86% de los empresarios (continuación)

La cartografía, apalabrada y escrita en esta fase, fue construida a partir de un número de diferencias potenciales infinitas, en donde muchas diferencias permanecen latentes e inefectivas, diría Bateson (2011), y unas cuantas de ellas se vuelven efectivas a través del lente teórico de los investigadores observadores, que construyen diferencias que establecen diferencias (informaciones).

Así, la anterior es una tipología indicativa, constitutiva del mapa de abstracciones de tipificaciones, de equivalentes funcionales, a partir de las premisas de decisión, que emergen del discurso de los empresarios entrevistados, que como elementos de contenidos de sentido, permiten indicar distinciones precisamente de sentido, en el discurso de tales empresarios. Este proceso es desencadenado por el sentido, concretamente por comunicaciones de sentido, que establecen diferencias, que permiten hablar de formas y distinciones de sentido que funcionando en cascada posibilitan concreciones diversas de decisiones. A continuación, en la fase siguiente, se propone un lenguaje discursivo de las anteriores distinciones, en el proceso de concreción del logro del objetivo tres.

Fase 3. Objetivo 3

En esta fase se expondrá el proceso que permitió lograr el objetivo específico 3, el cual dice:

Proponer en el lenguaje discursivo de las decisiones empresariales una mirada de proceso sistémico complejo luhmanniana.

Los discursos contruidos entre los participantes de esta investigación, entrevistados y entrevistadores, fungen como insumos para la distinción e indicación, a partir de la diferencia, de equivalentes funcionales emergentes, a través del lente teórico luhmanniano constituyente de los investigadores como observadores de sistemas de tercera generación.

Acordémonos, de dos artefactos cognitivos que fungen como meta innovaciones, o si se quiere como innovaciones conceptuales:

el primero con Rodríguez (2016) quien expresa que “la objetividad no debe ser comprendida como adecuación al objeto, sino como adecuación a un conjunto de criterios de validación aprobados por una comunidad de observadores” (p. 28), es pertinente decir en complemento con lo anterior y

en coherencia con el lente teórico que guía este trabajo, que cada una de las realidades de un observador particular, se configura desde la selectividad de los esquemas de distinción de tal observador;

y el segundo, en términos de Von Foerster (1991) quien apalabrando a Humberto Maturana, nos recuerda en “Cibernética de la cibernética”, a través de lo que el mismo Von Foerster bautiza como el “teorema número 1 de Humberto Maturana” (p. 89), que “todo lo dicho es dicho por un observador” (p. 89) y quien a renglón seguido agrega: “llamaré el ‘corolario número 1 de Heinz von Foerster’” a: “todo lo dicho es dicho a un observador” (p. 89). Von Foerster con estas dos proposiciones construye una relación que conecta triádicamente tres conceptos: los observadores, el lenguaje que usan y la sociedad que constituyen al utilizar tal lenguaje (p. 90).

En línea con lo anterior, los observadores, entrevistados y entrevistadores producen un discurso, en este discurso emergen aquello que se puede denominar como “premisas de decisión”, en la medida que estas premisas son compartidas por los empresarios entrevistados tienen el potencial de fuerza de prominencia para ser equivalentes funcionales –aquellas causas distintas que producen el mismo efecto, o aquellos efectos distintos que son producidos por una misma causa-. Tales premisas de decisión, pueden ser también decisiones, decisiones que deciden y decisiones que aparentemente no deciden. Una decisión que toma uno de los empresarios entrevistados, emerge de uno de sus sistemas, el sistema psíquico, quien comunica tal decisión, pues esta última se realiza precisamente a través de la comunicación, y al hacerlo irrita, en el sentido de desencadenar un cambio en la propia estructura del sistema, al sistema social sociedad –ambos sistemas: psíquico y sociedad se encuentran acoplados estructuralmente, es decir se suponen mutuamente- emergiendo así, también en el seno de tal sistema social sociedad, pues este está compuesto por comunicaciones y solo por comunicaciones, además de ser omniabarcativo. Lo anterior implica que la decisión, tomada por uno de los empresarios entrevistados, y sus efectos, tienen en su emergencia una doble causalidad sistémica: la que implica el sistema psíquico y la que implica el sistema social sociedad.

Después de observar, en el anterior párrafo y desde una perspectiva de complejización luhmanniana, cómo las decisiones, fundadas en premisas de decisión, que constituyen equivalentes funcionales en el proceso de toma de decisión de los empresarios entrevistados, tienen en su origen una doble causalidad sistémica, distinguiremos pautas de pautas, es decir observaciones de segundo orden, en tales equivalentes funcionales que emergieron en el discurso de 7 y 6 empresarios entrevistados, de la siguiente forma:

Con respecto a los equivalentes funcionales indicados en las Tablas 4 y 5 que dicen:

El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje

Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))

Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia.

En estos equivalentes funcionales emerge como equivalente funcional, de tales equivalentes funcionales, o metapauta –*pauta de la pauta*–, el lenguaje “**Construcción de futuro**”. Un apoyo para esta intelección son los aportes que Luhmann (2005b) nos ofrece:

El tema del conflicto que había sido descuidado en el funcionalismo de viejo cuño y que había sido entronizado en la teoría del conflicto, pasa a ser una posibilidad más, un equivalente funcional, para la construcción -y aún para la mantención- de un cierto sistema. Incluso en la cooperación el conflicto se encuentra subyacente como mecanismo regulador que permite establecer las condiciones sobre las cuales la cooperación puede edificarse y mantenerse (p. XIII).

El reconocimiento, en el discurso de los empresarios entrevistados, de la “*Mirada de otredad*”, como equivalente funcional, permite suponer que implica el reconocimiento, implícita o explícitamente, de la diferencia sistema/entorno y de la posibilidad de disenso y distinción de posibles conductas anómalas o de posibles contradicciones, es decir de la emergencia de conflictos. La “realización de vigilancia e inteligencia” implica la otredad, pues se monitorea “lo otro” y “se establece relaciones con lo otro”. Algunos elementos teóricos para discernir esta última intelección son los siguientes:

Con respecto a que se monitorea “lo otro”: una distinción de “vigilancia e inteligencia” en términos organizacionales, según López-Isaza y Correa-Vallejo (2011), es abordar la inteligencia organizacional estratégica (IOE) como el conjunto de procesos sistemáticos y sistémicos que captan y analizan información del entorno, de diversa índole –económica, tecnológica, competitiva, comercial e institucional–, para detectar oportunidades o riesgos y anticiparse a ellos mediante una mejor formulación y ejecución de la estrategia tecnológica de la organización. Esto no sólo implica la captura y procesamiento de la información (vigilancia), sino también su distribución a través de procesos estructurados por la gestión del conocimiento en los grupos de interés existentes en las organizaciones, para su incorporación en el proceso de toma de decisiones (inteligencia). Realizados estos procesos de manera coordinada y continua hacen posible el desarrollo de competencias en el ámbito de la innovación para que las organizaciones ofrezcan servicios y productos que anticipen y satisfagan las necesidades locales y sean competitivos internacionalmente (p. 235).

Con respecto a “se establece relaciones con lo otro”: se comprende a la inteligencia como *inter legere*, como punto de unión de ideas, de saberes y de personas, en donde estas a través de comunicaciones construyen sociedad (López-Isaza, 2013, p. 7). Por otra parte, siguiendo a Lévy (2004) y a López-Isaza (2013), implicamos también el lenguaje *inteligencia colectiva*, comprendiendo su fundamento como el reconocimiento y el enriquecimiento mutuos de las personas (p. 11).

Esto se traduce, contingentemente, en una propensión al cambio para la edificación de futuro, proporcional a las dificultades que enfrentan en su relación con su entorno, las cuales logran significar irritaciones o perturbaciones que fungen como cargas para las decisiones, pues tienen la propiedad de movilizar y estimular las operaciones autopoiéticas de los sistemas (pensamientos en los sistemas psíquicos, que se traducen en decisiones, y decisiones que se traducen en premisas de decisión, en los sistemas sociales organizacionales empresariales), configurando ventanas de oportunidad para introducir procesos de aprendizaje, a través de horizontes de expectativas cognitivas, en una relación sistema-a-sistema, en donde las auto irritaciones perturban al sistema en el entramado de sus propias operaciones (clausura operativa).

Las intelecciones anteriores fueron construidas a partir del discurso de los empresarios entrevistados. Algunos fragmentos de tal discurso se pueden observar en las Figuras 20 a 16:

Figura 20. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Atuendos

1 referencia codificada, cobertura 7.11%

Referencia 1: cobertura 7.11%

Qué pasaba? Sí se llegó a tener una época muy grande al lado de Gerardo, lo que se concluye es que éramos muy hábiles, muy buenos comerciantes, muy de todo, pero no teníamos la sapiencia del manejo financiero, se compraba a veces más de lo que necesitábamos, como estábamos en el mercado popular económico, pues necesitábamos mil metros de tela y los mil metros valían por decir algo mil pesos el metro, pero el proveedor decía, si usted me compra cinco mil metros se los doy a novecientos y los comprábamos, como éramos empíricos. Entonces se quedaban materiales, salían algunos materiales imperfectos o se quedaban inventarios terminados, entonces se vendían saldos. Una prenda que valía 30 mil pesos, se tenía que dar en cinco mil. Hubo una crisis nuestra y de muchos colegas, a nosotros nos tocó pagar sobre giros a más del 60% y los bancos felices y el gobierno también feliz permitiendo eso.

Figura 21. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-JMMaderas

1 referencia codificada, cobertura 3.05%

Referencia 1: cobertura 3.05%

Hemos tenido muchos inconvenientes, todo fue muy complejo. Uno la adquisición de maquinaria, estas son muy costosas y yo las pagué por leasing. Otro inconveniente es el secado de maderas, acá en la región no hay donde consultar, nadie sabe de esto, uno tiene que valerse de otras empresas en otras ciudades y todos tienen un concepto diferente de secado, todo es ensayo y error. Hay que cometer errores, corregirlos y buscar soluciones.

Figura 22. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Juancamole

1 referencia codificada, cobertura 1.81%

Referencia 1: cobertura 1.81%

Yo creo que uno de los problemas que uno tiene es que le da miedo ir a preguntar. Yo creo que una de las dificultades más grandes es querer enfrentar el mundo y creer que uno se las sabe todas, y las cosas más verracas que tiene el ser humano es el ego y ese ego lo aplasta a uno y lo enceguece. Así que pedir ayuda es muy difícil por la soberbia. Lo más inteligente es pedir ayuda. Usted ve que todas las empresas del mundo por más monstruo que sea la persona, tienen una junta directiva y ésta ayuda para cosas que uno no ve todos los días.

Figura 23. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Lísímaco
3 referencias codificadas, cobertura 4.90%

Referencia 1: cobertura 1.20%

Encontrar las formas para salir librados de tantas deudas y seguir de una manera distinta con la fábrica. Las cosas se tienen para los momentos difíciles. Dijimos hay que vender, todo sale a oferta, carros lo que sea.

Figura 24. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-MariaE
3 referencias codificadas, cobertura 14.28%

Referencia 1: cobertura 4.89%

Confeccionábamos ropa exterior femenina, manejábamos volúmenes muy grandes en esa época, teníamos la maquinaria y las operarias de planta, llegamos a tener 30 o 40 operarias. Ahí es cuando emprendo, con deudas que me quedaron de una sociedad anterior, pero con muestrario y como persona natural, con lo que hoy se llama full pack. Así empecé, ya no tenía costos de operarios, yo hacía todo el proceso, sacaba el diseño, lo presentaba y era más fácil.

Figura 25. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 2 referencias codificadas | Cobertura 8.05%

Referencia 2 - Cobertura 5.23%

Yo tenía una sociedad con mi hermano, eran dos almacenes llamados Juancho Sport, y tenía una fábrica de ropa. Nos desvirtuamos del camino, empezamos a ambicionar y mirar otras cosas, entre otras la construcción de locales, compramos unos lotes cerca de la Virginia para construir un condominio y para venderle a los familiares y amigos, cosas que no sabíamos, así descuidamos el negocio, entonces llegamos a la bancarrota: debíamos más de lo que teníamos. Empezamos a mirar las estrategias, a mirar los gastos y apretar el cinturón, no hacer retiros grandes para nuestros gastos personales, reducir o bajar los inventarios, controlar la cartera, no tomar préstamos financieros, no pagar intereses por fuera, retomar y volver a la fuente y concentrarnos.

Figura 26. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Con respecto a los equivalentes funcionales indicados en las Tablas 6 y 7 que dicen:

- Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales
- Intuición ilustrada
- Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca

- Vigilancia Inteligencia
- Capacidad administrativa
- Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico

En estos equivalentes funcionales es posible, a juicio de los investigadores observadores en este proyecto, indicar como la *pauta de la pauta* u observación de segundo orden, el lenguaje **“Desafiantes-tenacidad-persistencia-insistencia”** o **“Irritación permanente como constitutiva de estado de confort”**. Los empresarios entrevistados asumen riesgos de pérdida y ganancia, además de cumplir una función social de satisfacer necesidades e identificarlas en un contexto determinado. Estos empresarios han internalizado las cualidades tenacidad-persistencia-insistencia como su ADN. No se quedan en la queja ante *inadecuadas decisiones*, aprovechan las situaciones que les generaron perturbaciones y que los hicieron tropezar, para aprender y levantarse. Se podría decir que tales situaciones fueron irritaciones que funcionaron como elementos movilizadores. En esto utilizan lo que se podría calificar como intuición ilustrada, en el entendido de que estos empresarios, poseen un conocimiento embebido que se relaciona con la capacidad que tienen para reconocer similitudes/diferencias, comportamientos y conexiones, capacidad que se relaciona con el conocimiento experimental acumulado previamente, es decir con su conocimiento tácito. Aquí es importante recordar a Nonaka y Takeuchi (1999), en el sentido de que estos autores dividen el conocimiento tácito en dos dimensiones: una técnica, que comprende las habilidades no formales y difíciles de definir, expresadas con el léxico *Know-how*, pues no obstante la experiencia adquirida, por lo general a tales empresarios les resulta muy difícil apalabrar los principios científicos y/o técnicos en los que basan su conocimiento y sus decisiones. La otra dimensión es la cognoscitiva que incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada uno de ellos que casi siempre son ignoradas:

La dimensión cognoscitiva refleja nuestra imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que debería ser). Aunque no se pueden enunciar fácilmente, estos modelos implícitos controlan la forma en que percibimos el mundo que nos rodea.

Pero la naturaleza subjetiva e intuitiva del conocimiento tácito dificulta su procesamiento o transmisión de forma sistemática o lógica. Para que ese conocimiento se transmita y disemine entre los miembros de una organización, es necesario convertirlo en palabras o números que todos entiendan (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 7)

Para ilustrar las distinciones anteriores, construidas a partir del discurso de los empresarios entrevistados, en las Figuras 27 a 32 se presentan algunos fragmentos de tal discurso:

Elementos internos\\Matriz-Ambar - § 6 referencias codificadas [Cobertura 16.45%]

Referencia 1 - Cobertura 1.81%

Hay que tener un tipo de personalidad, soy muy sensible y arriesgado. El relacionarme con gente todo el tiempo, conocer a otros empresarios, conversar y compartir, absorber, coger ideas y discernir la información, me ha llevado a tomar importantes decisiones.

Referencia 2 - Cobertura 1.92%

Yo me he tenido mucha confianza en lo que hago y en la capacidad de saber hacer las cosas, ser intuitivo e inquieto me ha llevado a reconocer buenas oportunidades. Cuando era pequeño cerraba los ojos y me veía despidiendo, saludando a mis clientes, recibiéndolos en mi restaurante.

Figura 27. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Atuendos - § 4 referencias codificadas [Cobertura 13.49%]

Referencia 1 - Cobertura 4.62%

Llegábamos a los pueblos como cucarachas de panadería, llenos de polvo porque las carreteras eran destapadas, nos sacudíamos y con el morralito a “trabajar cafeciao”, es decir es “ir a los cafeces” donde los campesinos llegaban a tomarse el tinto, la cerveza o el aguardiente. Hacia las 8:30 o 9:00 am llegábamos a los cafeces y ese campesino mismo que nos lo encontrábamos a las 9:30 lo volvemos a ver a las 2 o 3 de la tarde, borracho ya chapeto y ya comprando los pañuelos, billeteras, calzoncillos, medias, etc. Era un conocimiento de intuición de las necesidades del campesino.

Referencia 4 - Cobertura 3.61%

Como yo había trabajado en una empresa reparando máquinas y esta me llevaba a otras empresas, yo conocía las fábricas de camisas, de blusas, sudaderas, en fin andaba por todo el país. Tenía una especie de experiencia, entonces yo les contaba lo que veía, como los cortaban, como hacía los volúmenes, como iba evolucionando la maquinaria, era una especie de expía, de informante. Y a raíz de esto llegaron primos, familia, se vincularon a la confección.

Figura 28. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Juancamole - § 3 referencias codificadas [Cobertura 1.54%]

Referencia 1 - Cobertura 0.67%

La empresa la empezamos hace poco más de 10 años mi primo y yo. Vivíamos en Bogotá y un día en el almuerzo dijimos si hay tantas cosas ya listas, por qué no hay guacamole, que rico comer un guacamole. Que rico comprar guacamole ya hecho.

Figura 29. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Lisimaco - § 2 referencias codificadas [Cobertura 2.92%]

Referencia 1 - Cobertura 1.75%

Percepción de que “la gente no tenía más en que invertir, solo en muebles”. No había tiempo, había que responder con la demanda, eran unas maratones: en la mañana mi papá se iba para Bogotá y en la tarde para Medellín y así sucesivamente recorría las otras ciudades. El mercado que se eligió siempre fue el estrato alto.

Figura 30. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-MariaE - § 1 referencia codificada [Cobertura 1.20%]

Referencia 1 - Cobertura 1.20%

Los microempresarios en Colombia no tenemos un proyecto preestablecido, uno se va organizando de a poquito.

Figura 31. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4.58%]

Referencia 1 - Cobertura 1.92%

En Medellín nos ofrecían una blusa de manga sjsa y uno decía: esta sirve como para el Chocó, una zona caliente, o en Medellín un comerciante tenía una mercancía pegada: unos buzos de manga larga que no vendía en color café: “Ah no, vámonos para Ipiales o Pasto que allí lo vendemos”.

Referencia 2 - Cobertura 2.66%

Empezaba la mente a volar en creatividad y la ambición de hacer negocios, viajamos por los pueblos durante muchos años y luego nos establecimos en Pereira con un hermano con un almacén de ropa para vender al por mayor. Ya no íbamos a los pueblos, los comerciantes venían a nosotros, nosotros llevábamos tarjetitas y las repartíamos en lo pueblos y ya luego ellos venían aquí a comprarnos.

Figura 32. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Los anteriores elementos discursivos fueron presentados desde una perspectiva de complejización luhmanniana, en ellos las decisiones, fundadas en premisas de

decisión, constituyen equivalentes funcionales en el proceso de toma de decisión de los empresarios entrevistados, que emergieron a partir de una doble causalidad sistémica: la psíquica y la social organizacional empresarial. Estos elementos distinguieron como pautas de pautas (metapautas) u observaciones de segundo orden, en tales equivalentes funcionales: **“Construcción de futuro”, “Desafiantes-tenacidad-persistencia-insistencia” o “Irritación permanente como constitutiva de estado de confort”**. En el desarrollo de esta fase se implicaron los discursos de 7 y 6 empresarios entrevistados, por ser los más representativos, si se tiene en cuenta que fueron 7 los empresarios entrevistados.

Complementando lo anterior cabe indicar que estos empresarios al realizar apuestas de futuro, en unos presentes, que son sus presentes, pero que a la vez se fundamentan en sus pasados, están haciendo uso de lo que según Luhmann (2005b), se pueden distinguir como “confianza”. Ella, la confianza, se produce “dentro de un marco de interacción que está influenciado tanto por la personalidad como por el sistema social, y no puede estar asociado exclusivamente con uno y otro” (p. 9). Mostrar confianza dice Luhmann “es anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto” (p. 13), pero “la base de toda confianza es el presente como un continuo intacto de sucesos cambiantes, como la totalidad de los estados con respecto a lo cual los sucesos pueden acontecer” (p. 20). Sin embargo, la incertidumbre que se presenta se debe a:

que no todos los futuros pueden convertirse en presente y de aquí convertirse en pasado. El futuro coloca una carga excesiva en la habilidad del hombre para representarse las cosas para sí mismo. El hombre tiene que vivir en el presente junto con este futuro, de sobremanera complejo, eternamente. Por lo tanto debe podar el futuro de modo que se iguale con el presente, esto es, reducir complejidad (pp. 20 -21).

La confianza tiene como base “la presentación del individuo como una identidad social que se construye por sí sola, a través de la interacción y que corresponde a su entorno” (p. 107), es así como “Cualquiera que quiera ganar confianza debe

tomar parte en la vida social y estar en posición de crear expectativas de otros en su autopresentación” (p. 107)...”El camino de la confianza es por la vía de formar parte de las expectativas de otros en una forma muy general, liberal; uno puede llenarlas mejor de lo que esperaba, o en una forma diferente” (p. 107). Estas distinciones luhmannianas se pueden observar traducidas en algunos fragmentos del discurso de los empresarios entrevistados, en las siguientes Figuras 33 a 39:

Elementos internos\Matriz-Ambar - § 8 referencias codificadas [Cobertura 10.52%]

Referencia 1 - Cobertura 0.34%

Desde pequeño soñaba con tener mi propio negocio

Referencia 2 - Cobertura 0.53%

A los 25 años salí de La Estancia a hacer mi primera experiencia empresarial.

Referencia 3 - Cobertura 1.73%

Empecé con 100 mil pesos con un evento, una boda, que dejó de utilidad 850 mil pesos, y con esto me compré una estufa industrial de tres puestos y unos recipientes en el almacén Santander. Eventos como primeras comuniones, bodas, cada ocho o quince días.

Referencia 4 - Cobertura 4.05%

Mi primer negocio de Catering. Empecé con un capital de cien mil pesos y un primer evento que fue una boda, no se me olvida. En el año 2005 ya montaba eventos de 20, 30 y 40 personas, todavía en mi casa y en el patio acomodé la estufa y en un cuarto acomodé recipientes y sartenes. Ese fue mi primer ejercicio empresarial. Se llamaba Panesso, Cocina y Catering. Yo hacía catering, tenía montaje para eventos de 100 personas. Me compré un carro y en él transportaba todo, incluso la estufa, pipa de cien libras, eso parecía un yipao.

Empecé una sociedad para montar el primer restaurante propio Panesso

Referencia 5 - Cobertura 0.49%

Yo mentalizo lo que quiero en 5 o 10 años, veo lo que quiero ser y funciona.

Referencia 6 - Cobertura 0.81%

tomé otra decisión y fue crecer como yo me lo he soñado siempre, lo he consultado con mi familia aprovechando mi marca.

Referencia 7 - Cobertura 1.92%

Yo me he tenido mucha confianza en lo que hago y en la capacidad de saber hacer las cosas, ser intuitivo e inquieto me ha llevado a reconocer buenas oportunidades. Cuando era pequeño cerraba los ojos y me veía despidiendo, saludando a mis clientes, recibéndolos en mi restaurante.

Referencia 8 - Cobertura 0.66%

Mi más grande sueño consiste en llegar a ser el mas grande empresario gastronómico Colombiano.

Figura 33. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Atuendos - § 4 referencias codificadas [Cobertura 17.93%]

Referencia 2 - Cobertura 4.46%

Inicié la primera compra de la máquina hacia el año 1980-81, había una entidad maravillosa, la Corporación Financiera Popular, no se por quién fue creada esa entidad, pero fue alguien que sí pensó en algo social, con beneficio hacia la industria y hacia la pequeña industria. Cuando los bancos estaban con intereses del 3% y el 4% en un crédito normal, la Corporación Financiera Popular prestaba al 1% y era del Estado, hacía una seguimiento al empresario. Acabaron esa entidad, estuvo hasta el año 93 o 94. Muchos grandes empresarios se favorecieron de ella.

Referencia 3 - Cobertura 3.87%

Los recursos para la corporación financiera popular venían del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional entonces decían ejemplo: tenga 5 mil millones para el Eje Cafetero, lo bueno era que prestaba y no miraba usted cuánto tiene, necesitaba un horno, listo, cuánto vale su horno, las máquinas se quedaban pignoradas a ellos como garantía, a mí me tocaron tasas de interés con ellos del 0.9% casi sin garantía. Con los bancos era otro cuento.

Referencia 4 - Cobertura 3.33%

Somos una raza muy persistente, con talentos muy especiales, emprendedores y no nos gusta trabajar alquilados y es que queremos buscar nuestra independencia,

Figura 34. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Juancamole - § 4 referencias codificadas [Cobertura 4.76%]

Referencia 1 - Cobertura 0.74%

Yo siempre he querido ser empresario, yo vendía en el colegio bolis, chontaduro, en la universidad vendía flores. Viví en Japón y vendía pulseritas de artesanos, di clases de salsa, hablo del baile, en este país.

Referencia 2 - Cobertura 3.15%

Vivíamos en un apartamento de estudiantes, no teníamos los implementos necesarios, una vecina nos prestaba el elemento para machacar el puré, otro nos prestó una olla y otro nos prestaba la báscula, y en la universidad donde estudiaba mi primo, pesábamos las papas chiquitas, y los hacíamos con una manga de panadería, de ahí empacábamos las bolsitas por arriba y luego las sellábamos. Una amiga nos prestaba el carro para entregar las bolsitas de guacamole. Entonces empezamos a venderle a los amigos llamando por teléfono, después ya empezamos a vender a Surtitudo y a los supermercados de Bogotá, después le vendimos a Carulla y luego nos vinimos para Pereira y empezamos en una casa pequeña en Corales. Fuimos creciendo y nos pasamos para Providencia y luego le vendimos a Mercamás, al supermercado La 14, a Frisby y de ahí ya empezamos a crecer, ya no solo hacemos guacamole, sino otras muchas salsas.

Referencia 3 - Cobertura 0.10%

***Ser y sentirse emprendedor**

Referencia 4 - Cobertura 0.76%

La meta que tenemos es llegar a ser la empresa de salsas más grande del mundo y que todo el mundo crezca con nosotros. Aspiramos a que todos los empleados lleguen en sus carros y verlos bien, que tengan buena calidad de vida.

Figura 35. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\Matriz-Lísimaco - § 3 referencias codificadas [Cobertura 6.88%]

Referencia 1 - Cobertura 1.78%

Nos preocupan nuestros empleados, hemos tenido familia, parientes entre sí, trabajando con nosotros, no le vemos problemas a eso. Le hemos dado a la sociedad pereirana empleo, ayudamos a educar a los hijos de nuestros empleados, promovemos la formación y actualmente son 30 familias que procuramos darles bienestar.

Referencia 2 - Cobertura 1.99%

Un mito que hay aquí en Pereira es que lo que nosotros hacemos es de muy buena calidad. ¡Que responsabilidad tan grande! Otra cosa es el respeto que nos tienen los fabricantes. Hay un mito que dice el que no tiene algo de Lísimaco no es pereirano. Ha entrado a la catedral, se ha sentado, pues Usted ha tenido que ver con Pereira, como la sillas de la iglesia La Claret.

Referencia 3 - Cobertura 3.11%

Con la Cámara de Comercio se tiene una relación estrecha condecoraron a mi papá con la Orden del Mercurio, por el mejor empresario del momento.

El empresario tiene que hacer las cosas pensando en los demás...nuestro lema: "calidad, diseño y con los mejores materiales y acabados".

Figura 36. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\Matriz-MariaE - § 3 referencias codificadas [Cobertura 13.08%]

Referencia 1 - Cobertura 8.71%

El ser empresario surge de una tradición familiar materna. Nuestra familia toda es comerciante. Esto tiene un origen en Leonisa, ellos son tíos de mi mamá y ellos empezaron en Armenia haciendo brasieres y ropa interior femenina. Toda esa vena de comerciantes viene por el apellido Urrea. Mi madre nos enseñó que uno no se debe varar. Desde que yo tenía 5 o 6 años vendía medias, anillos, mercancía. Mi mamá nos enseñó que todo se tiene que ganar trabajando.

Tener un proyecto implica seguir muchas reglas: la ISO 9000 para la confección para certificarse, no es para empresas pequeñas, son muy exigentes, y uno no lleva a cabo esas reglas. Instituciones que haya utilizado: tenemos el SENA, el del banco de empleos, llegué a utilizar una cooperativa llamada el CDP que prestaba el servicio de maquinaria.

Referencia 2 - Cobertura 1.90%

Decidimos utilizar el servicio de esta cooperativa ya que no podíamos tener esa maquinaria costosa, el manejo del plotter para hacer trazos digitales y otros servicios más.

Referencia 3 - Cobertura 2.47%

Mi familia tiene tiendas, producen, diseñan, venden. Antes trabajaba con liquidez. Hoy reconozco la importancia de la trayectoria crediticia. La cámara de comercio y el SENA invitan a capacitaciones, charlas y asesorías.

Figura 37. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-Muranos - § 4 referencias codificadas [Cobertura 16.91%]

Referencia 1 - Cobertura 4.86%

La empresa esta registrada aquí en Pereira, la historia habla desde mi niñez, vengo de Armenia de una familia muy humilde, mi papá era conductor de carros jeeps y de volquetas en el Quindío, éramos 8 hijos, cada día llevaba uno a recorrer veredas y pueblos, y cuando llevaba un capataz o mayordomo a alguna vereda, ellos devolvían con comida, llenaban el carro de plátanos, naranjas, bananos, entonces mi papá llegaba con comida a la casa, entonces mi mamá que era la que administraba los recursos decía bueno vendamos la mitad de cada cosa, entonces nos enviaba a vender de puerta en puerta y con esos recursos comprábamos carne o medicamentos o lo que se necesitara y así fue como empezamos a ser comerciantes.

Referencia 2 - Cobertura 3.25%

Mi padre por un accidente no pudo volver a trabajar y llegamos a Pereira donde el abuelo materno. Nos ubicamos 10 en dos habitaciones. Mi hermano mayor estudiaba de noche y de día ayudaba a mi abuelo en la tienda. Los demás estudiábamos y salíamos a vender cosas en la calle: aguacates, helados, lo que fuera. Paso el tiempo y mi hermano mayor y otro montaron un pequeño taller de confección fabricando pañuelos. Se usaba el pañuelo blanco y se paso al uso de pañuelos de colores.

Referencia 3 - Cobertura 1.71%

A los 8 años me mandaban para el estadio Mora Mora cuando había un partido de fútbol, me mandaban a vender, mi abuelo nos pedía cuentas de lo que se vendió y nos dejaba algo de dinero y nos mandaba a dárselo a mi mamá, fue una cuestión muy bonita, muy bella.

Referencia 4 - Cobertura 7.09%

Vendíamos en los pueblos navajas, correas, candelas, cacharro en general, medias, pantaloncillos, camisetas, nos movíamos de acuerdo a lo que pedían, luego traíamos surtido de Medellín, bultos de mercancía y nos íbamos para los pueblos con un micrófono a perifonear, ya luego en un carro que se compró con ahorros, era una ambulancia que se le compró a la clínica Pereira y nos servía por las luces y el sonido y entonces uno llegaba a los pueblos y prendía el carro y la gente se despertaba, se asustaba, en todo caso nos hacíamos sentir y decíamos duro: llegó el loco de Medellín, de la fábrica de Coltejer, a entregar regalos y mercancía. Aprendimos a trabajar y a ayudar a nuestros padres y así generábamos recursos para la familia, crecíamos, estudiábamos y comerciábamos. Se me crecía el ego porque de pequeño era el único que trabajaba en la escuela y podía invitar al mejor amigo a gaseosa y pan. A los trece años ya viajábamos a pueblos a vender. La ganancia era grande, le dábamos a mi mamá una parte y la otra quedaba para nosotros.

Figura 38. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

Elementos internos\\Matriz-JMMaderas - § 3 referencias codificadas [Cobertura 7.85%]

Referencia 2 - Cobertura 6.07%

Hacer empresa es difícil y más cuando uno no tiene recursos. Cuando empezamos lo económico era muy complicado. Yo compraba madera a 30 o 60 días, entonces tenía que pagar el 5% de interés y por la de 90 días pagaba el 15% de interés. Fui al banco y pedí 30 millones de préstamo. Fue imposible que me prestaran. Prácticamente trabajábamos para externos, prestamistas. Todo por falta de liquidez. Para que el banco le preste a uno, tiene que demostrar que uno tiene más plata que él. Hoy doy gracias a la banca, lo que pasa es que a uno le falta información y por la ignorancia no sabe jugar con ellos. Bancolombia fue la que nos catapultó financieramente. Llegué al punto de vender una propiedad para cubrir las deudas y el gerente de Bancolombia me dijo: Usted no tiene necesidad de vender las cosas, le vamos a ayudar “me abrieron créditos” y ya son intereses del 1.5% que uno maneja

Referencia 3 - Cobertura 1.33%

En este momento conseguimos los recursos financieros y luego conseguimos las maderas y todo eso genera rentabilidad, porque se puede conseguir maderas a mejor precio sin altos intereses.

Figura 39. Fragmento del discurso de un empresario entrevistado

A través de los anteriores fragmentos de los empresarios entrevistados es posible observar, con Luhmann (2005b, p. 111), que la confianza:

se acumula como una especie de capital que ofrece más oportunidades para una acción más extensa, pero que debe usarse y dirigirse continuamente y que obliga al que la utiliza a una autopresentación confiable de la que solamente puede escapar con gran dificultad...El vínculo emocional existente en la confianza que ha sido dada es, por decirlo así, una continuación de la reducción de la complejidad internamente, simplificando la reacción a través de la internalización de las expectativas del que confía.

A continuación se presentará una discusión de los resultados anteriormente indicados.

CAPÍTULO 3

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo serán presentadas las observaciones construidas en el anterior capítulo, en las fases 1, 2 y 3. Tales observaciones implicaron por una parte distinciones e indicaciones mediadas por la discusión de sistemas sociales de Niklas Luhmann, también denominada como de sistemas de tercera generación (teorías de la autoproducción con su concepto medular de *autopoiesis*). Por otra parte, también requirieron en el tratamiento de los discursos grabados en las entrevistas, en su proceso de transcripción, procesamiento y codificación del *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*.

En la fase 1, a partir de una distinción de las nueve categorías de nodos o variables, distinguidas como:

“conflicto”, “decisiones”, “elementos portadores de confianza”, “elementos que dan sentido a las decisiones”, “estados”, “formas de desarrollo empresarial”, “premisas de decisión”, “presente” y “sucesos”,

que ejercieron como agrupadoras de elementos que funcionan contingentemente como premisas de decisión, emergieron cuarenta y cuatro premisas de decisión (ver Tabla 14). Tales premisas de decisión *cotematizan la selección de su relación con otras*

que serán también premisas de decisión, al ser decisiones que fungirán como tales, otorgando sentidos comunicativos, con pretensiones de unidad de sentido, a las formas de desarrollo empresarial de los empresarios entrevistados. Estos contenidos de sentido confieren coordinación, no solo entre los diferentes sistemas psíquicos, sino también entre los sistemas sociales organizacionales empresariales, tanto en su entorno interno como externo.

Tabla 14. Distinción de cuarenta y cuatro premisas de decisión o de contenidos que otorgan sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial

Nodos (premisas de decisión)
Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida
Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa
El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje
Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa
Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)
Improvisación del producto
Inteligencia social
Credibilidad (imagen corporativa construida)
Herencia (tradición familiar)
Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))
Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias y costumbres
Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes
Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)

Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente
Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))
Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)
Relación sensible con la materia prima
Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)
Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)
Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civildad, solidaridad, calidez humana))
Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario
Obsolescencia programada
Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado
Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)
Construcción de marca
Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico
Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial
Reclamo de relación universidad y empresa
Relación buena con la banca
Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia
Capacidad administrativa
Capital relacional
Capital social (asociatividad)
Condición de ser pereirano

Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)
Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)
Fuerza del deseo
Intuición ilustrada
Tradición contextual (referente concreto)
Vigilancia Inteligencia
Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca
Han ganado confianza con su producto
Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales
Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Es necesario recordar que se puede describir el decidir como “conversión de incertidumbre en riesgo” (Luhmann, 2005a, p. 10) y junto con esto que en el proceso de absorción de incertidumbre “se unen decisiones a decisiones, pero no cada decisión con cada una de las demás del sistema” (Luhmann, 2010, p. 229), pues implican en tal proceso selectividad, así las organizaciones son “sistemas sociales que transforman incertidumbre en certidumbre, en un mundo intransparente para ellas” (p. 254), y que “mediante la instalación de premisas decisionales y su ajuste continuo, se establece un marco en el cual una organización puede construir un mundo, procesar informaciones y transformar de nueva forma la incertidumbre en certidumbre”(p. 278).

En la fase 2, a partir de las cuarenta y cuatro premisas de decisión, como contenidos que otorgan sentidos comunicativos a las formas de desarrollo empresarial de los empresarios entrevistados, distinguidos en las Tablas 3 y 14, observando los nodos comparados por número de referencias de codificaciones, se obtuvieron los valores

de fuerza de prominencia de acuerdo al número de referencias codificadas. Con base en el número de empresas observadas, a través de los discursos contingentes de los empresarios entrevistados, se obtuvo el peso relativo de las empresas que distinguieron tales premisas de decisión. En este proceso emergieron dos grupos que sobresalen: el primero en el que tres premisas de decisión fungieron como equivalente funcionales, para el 100.00% (7/7) en el discurso de los empresarios entrevistados (ver Tabla 15), y mientras que en el segundo lo fueron seis premisas de decisión, para el 85.71% (6/7) en el discurso de los empresarios entrevistados (ver Tabla 16).

Tabla 15. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. Prominencia de premisas de decisión distinguidas en los siete sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones sobre una base de 44 codificaciones	Número relativo de elementos codificados sobre una base de 7 elementos
El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje	29.55	100.00
Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))	68.18	100.00
Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia	61.36	100.00

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Tabla 16. Nodos comparados por número de referencias de codificaciones. P prominencia de premisas de decisión distinguidas en un número de seis sistemas sociales organizacionales empresariales (valores relativos)

Nodos (premisas de decisión)	Número relativo de referencias de codificaciones	Número relativo de elementos codificados
Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales	70.45	85.71
Intuición ilustrada	40.91	85.71
Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca	36.36	85.71
Vigilancia Inteligencia	31.81	85.71
Capacidad administrativa	29.55	85.71
Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico	27.27	85.71

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas tratadas con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084) para *Mac OSX*

Es relevante considerar que las premisas de decisión “son el equivalente funcional de la codificación de los sistemas funcionales” (Luhmann, 2010, p. 279), pues tales premisas constituyen:

conglomerados de decisión finalmente binarias –ésta y no otra persona, esta competencia y ninguna otra. Pero a diferencia de los códigos de los sistemas funcionales, ellas son modificables aunque solo en adecuación autorreferencial permanente a lo que no está a disposición en el momento (p. 279).

Sobresale entre las premisas de decisión, distinguidas en el discurso de los empresarios como equivalente funcional, por el valor de su fuerza de prominencia, la premisa de decisión “*Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales,*

banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))”, con una mayor prominencia de 68.18% (30/44). Aquí es importante tener en cuenta que en la supervivencia, conservación y perdurabilidad de las organizaciones, entran en juego dos procesos contrastantes que permiten realizar acciones adaptativas. Tales procesos deben siempre, como Jano⁶, otear en dos direcciones: hacia el interior del sistema social organizacional empresarial, como también hacia su entorno, con pretensiones de observación, de construcción de distinciones e indicaciones que nutran el proceso de toma de decisiones.

En la tercera fase se describió cómo las decisiones que toman los empresarios entrevistados, y desde una perspectiva de complejización sistémica luhmanniana, tienen en su origen una doble causalidad sistémica, al emerger tanto del sistema psíquico como en el seno de la sociedad, más concretamente en el de los sistemas sociales organizacionales empresariales, al ser las decisiones comunicaciones realizadas, que al serlo se constituyen al sistema social sociedad. Vale recordar que ambos sistemas: psíquico y sociedad se encuentran acoplados estructuralmente, es decir se suponen mutuamente.

En esta fase se distinguieron, considerando los dos grupos que sobresalieron porque sus premisas de decisión fungieron como equivalente funcionales, para el 100.00% (7/7) y para el 85.71% (6/7) en el discurso de los empresarios entrevistados, respectivamente, pautas de pautas, u observaciones de segundo orden, en tales equivalentes funcionales. Estas metapautas son:

“Construcción de futuro”, “Desafiantes-tenacidad-persistencia-insistencia” o “Irritación permanente como constitutiva de estado de confort”.

La **“construcción de futuro”** emergió a partir del lenguaje “conflicto”, que a su vez emerge como equivalente funcional para el lenguaje “construcción”. El conflicto,

6 Se debe tener presente que Jano es el dios romano representado con dos caras que miran hacia ambos lados de su perfil.

como **irritación** o perturbación, funge como carga para las decisiones, con su propiedad de movilizar y estimular las operaciones autopoiéticas de los sistemas psíquicos (pensamientos que se traducen en decisiones) y sociales (comunicaciones como decisiones).

En los sistemas sociales organizacionales, y por su puesto en los empresariales, como autopoiéticos que son, las decisiones son orientadas por otras decisiones, y de una forma más abstracta, a nivel de coordinación organizadora, las premisas de decisión son orientadas por otras premisas de decisión (Luhmann, 2010), así “la incertidumbre se produce por el hecho de que las decisiones sirven para convocar otras decisiones” (Luhmann, 2010, p. 221), pero es de anotar que tales decisiones también sirven para absorber incertidumbre. En este proceso continuo de absorción y generación de incertidumbre, la irritabilidad organizacional se mantiene y se cuida, pues “la irritación es reproducción de incertidumbre” (p. 258)...es “regeneración de incertidumbre a partir de estímulos particulares” (p. 259), es decir:

es reproducción de una mezcla de orientación a las expectativas del sistema determinadas estructuralmente y percepción de exigencias de nuevo tipo, una mezcla por lo tanto de autorreferencia y heterorreferencia apoyada en las respectivas situaciones...La irritación vale porque obliga decidir (p. 259)

A partir de la cartografía esbozada y hasta aquí construida, presentamos a continuación unas observaciones finales.

CAPÍTULO 4

OBSERVACIONES FINALES

A través de un proceso, que implicó una serie de movimientos intelectuales espiralados, como también un andamiaje teórico metodológico construido, a partir de la discusión de sistemas sociales luhmanniana, emergieron como *equivalentes funcionales* de *equivalentes funcionales*, o *pauta de pautas* (*metapautas*) u *observaciones de segundo orden*, los lenguajes:

“Construcción de futuro”, “Desafiantes-tenacidad-persistencia-insistencia” o “Irritación permanente como constitutiva de estado de confort”.

Estos lenguajes implican relaciones en las que los sucesos comunicativos vinculan decisiones a decisiones, de manera que la dinámica organizacional autopoiética, se hace posible a través de la producción de decisiones a partir de decisiones, constituyendo premisas de decisión precisamente a partir de regulaciones realizadas de manera general.

Se enaltece la capacidad de persistencia, insistencia y tenacidad que subyace en la personalidad de cada uno de estos empresarios. Es indudable que sin esta cualidad no podrían llegar a alcanzar sus metas. Por otro lado persiguen objetivos con

ahínco, buscan caminos distintos apuntando a la eficacia, así mismo desarrollan agudeza dada por la experiencia, para detectar oportunidades. En este tránsito ganan confianza en sí mismos, intuyen el valor de la paciencia y lo combinan con renunciaciones temporales, con el fin de conseguir sus propósitos.

Las anteriores distinciones, como expresión de la racionalidad sistémica de los investigadores observadores en el proyecto de investigación, que permitió este libro como resultado precisamente de investigación, surgen a partir de la inevitable selectividad contingente, que implicó el ejercicio del sentido para tratar de reducir complejidad, teniendo claridad de que al hacerlo, también se aumenta tal complejidad. Este proceso fue posible a partir del tratamiento de los discursos contruidos en la entrevistas realizadas a los empresarios, con el *software NVivo*, versión 11.4.3 (2014) para *Mac OSX*, a través del cual se obtuvieron cuarenta y cuatro premisas de decisión, constituyentes de contenidos de sentidos comunicativos de formas de desarrollo empresarial, las cuales fueron indicadas por los empresarios de forma diferente, como se puede observar en las tablas pertinentes de la siguiente forma: Ámbar indicó 35 nodos o premisas de decisión, Lísímaco 32, Juancamole 27, Muranos 23, JMMaderas 21, MariaE 18 y Atuendos 17. Estas indicaciones se encuentran representadas en las Figuras 47, 48, 49, 50, 51, 52 y 53 del Anexo 3.

De las cuarenta y cuatro premisas de decisión arriba referidas, emergieron para el 100.00% (7/7) de los empresarios entrevistados, como equivalentes funcionales, indicados en las Tablas 4, 5 y 15, los siguientes:

El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje

Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))

Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia

Y parar el 85.71% (6/7), los equivalentes funcionales indicados en las Tablas 6, 7 y 16, los siguientes:

Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales

Intuición ilustrada

Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca

Vigilancia Inteligencia

Capacidad administrativa

Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico

El reconocimiento, en el discurso de los empresarios entrevistados, de la “*Mirada de otredad (la ciudad, los actores sinérgicos empresariales, banca, Estado, ejemplo familiar y social (visionarios de oportunidades para generar y satisfacer deseos))*”, como equivalente funcional con mayor fuerza de prominencia 68.18% (30/44) para el 100.00% (7/7) de los empresarios entrevistados, podría ser traducido como una indicación de la alta valoración que se le otorga a la diferencia sistema/entorno y con ello, la implicación del reconocimiento de la posibilidad de disentimiento y distinción de posibles conductas anómalas o de posibles contradicciones, que se concretan en la emergencia de conflictos. En igual sentido, la “realización de vigilancia e inteligencia” implica la otredad, la distinción de la diferencia sistema/entorno, pues se monitorea “lo otro” y “se establece relaciones con lo otro”, significando una posible propensión para el cambio, con perspectivas de construcción de perdurabilidad y de futuro organizacional. Se debe tener en cuenta aquí que en el reconocimiento de la otredad, de la diferencia sistema/entorno y de la práctica de vigilancia e inteligencia, se encuentran involucrados procesos de trazados de límites de sentido, los cuales permiten la producción y reproducción de la propia identidad organizacional, la cual a su vez implica una construcción de su propia representación de su entorno, en atención a lo que ha marcado –y no marcado– con sus distinciones, en el proceso de

diferenciación del mismo. Es en este sentido que un sistema organizacional consta de una mayor o menor cantidad de diferencias operativamente utilizables entre él y su entorno. Este proceso, observado así, se puede traducir como condición de posibilidad de tantos entornos y cartografías de entornos, como organizaciones se puedan distinguir e indicar.

En este ejercicio de observación del discurso, de los empresarios entrevistados, mediada por la complejidad organizacional luhmanniana y la complejización del proceso de decisiones de tales empresarios, también fue posible construir la distinción de la doble causalidad sistémica que se encuentra en el origen de sus decisiones, al ser estas decisiones provenientes de las iniciativas comunicadas por tales empresarios (a través de sus sistemas psíquicos), y que al ser comunicadas, emergen en el seno de los sistemas sociales organizacionales empresariales pertenecientes a dichos empresarios (ver Figura 40).

Figura 40. Doble causalidad sistémica de una decisión

Finalmente, consideramos pertinente mencionar dos aspectos importantes: el primero consiste en llamar la atención frente a la posición central, que fungen los investigadores observadores, en el proceso de construcción y selección de información en este libro resultado de investigación, pues al hacer uso de sus esquemas de distinción, configuran lo observado como distinto de su fondo, a la vez que lo perteneciente como separado de lo no perteneciente, construyendo contingentemente lo aquí presentado, desde la selectividad impuesta por tales esquemas de distinción.

El segundo aspecto hace referencia a la oportunidad que significa el edificio teórico luhmanniano como músculo robusto y promisorio, para realizar investigaciones empíricas en el universo de los líderes de organizaciones y de ellas mismas, en el entramado empresarial y organizacional colombiano. Un ejercicio investigativo que se debe hacer con la rigurosidad necesaria para adquirir dominio de la teoría, para tratarla con respeto, pero también con irreverencia, en el sentido de ejercer un pensamiento crítico, extrañándola después de otear sus profundas y elevadas abstracciones, para que en algún momento sea alcanzada una independencia teórica, con posibilidades de enfrentar la importación acrítica de teorías allende las fronteras de Colombia. Recordemos que una teoría nos permite comprender “*el por qué*” y que su adecuado dominio nos permite lograr diagnósticos rigurosos, pertinentes y en contexto.

Referencias bibliográficas

Arnold-Cathalifaud, M. (2006). Lineamientos para un programa sociopoiético de investigación. En: Farías, I. y Ossandón, J. (Eds.) (2006). *Observando sistemas. Nuevas apropiaciones y usos de la teoría de Niklas Luhmann*. pp. 219-240. Santiago: Ril editores, Fundación SOLES.

Arnold-Cathalifaud, M. (2014). Imágenes de la complejidad: la organización de las organizaciones. En: Arnold, M., Cadenas, H. y Urquiza, A. (Eds.) (2014). *La organización de las organizaciones sociales. Aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. pp. 21-53. Santiago: Ril editores.

Bateson, G. (2011). *Espíritu y naturaleza*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. y Nord, W.; Ramírez, G. y Gonzales-Miranda, D. R. (Eds.). (2017). *Tratado de estudios organizacionales. Volumen 1. Teorización sobre el campo*. Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, SAGE.

Corsi, G., Esposito, E. y Baraldi, C. (1996). *GLU. Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. México, D.F.: Anthropos Editorial del Hombre, Universidad Iberoamericana, ITESO.

De La Rosa Alburquerque, A., Hernández, A. y Ramírez, G. (2017). 5.2 de la aplicación de las ciencias de la complejidad en el estudio de las organizaciones, al estudio de la complejidad organizacional. En: Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. y Nord, W.; Ramírez, G. y Gonzales-Miranda, D. R. (Eds.). *Tratado de estudios organizacionales. Volumen 1. Teorización sobre el campo*. pp. 395-425. Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, SAGE.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Iba, T. (2010). An autopoietic systems theory for creativity. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 6610-6625.

Lévy, P. (2004). La inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.

López-Isaza, G. A. (2016). *Innovación. Trama de decisiones*. Pereira: Editorial Universidad Tecnológica de Pereira. DOI. <https://doi.org/10.22517/9789587222623>
<http://hdl.handle.net/11059/6839>

López-Isaza, G. A. (2013). Aportes teóricos para la gestión y política de innovación en función de la ciudadanía. *Innovar*, 23(4), 5-17.

López-Isaza, G. A. y Correa-Vallejo, M. J. (2011). Fuentes de información e inteligencia organizacional. El caso de la Universidad Tecnológica de Pereira. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 231-252.

Luhmann, N. (2013). *La moral de la sociedad*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.

Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México: Editorial Herder – Universidad Iberoamericana, A. C.

Luhmann, N. (2006). *La sociedad de la sociedad*. México: Editorial Herder – Universidad Iberoamericana, A. C.

Luhmann, N. (2005a). *Organización y decisión, autopoiesis, acción y entendimiento*. España: Anthropos Editorial.

Luhmann, N. (2005b). *Confianza*. México: Anthropos Editorial – Universidad Iberoamericana.

Luhmann, N. (1998a). *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Madrid: Editorial Trotta S. A.

Luhmann, N. (1998b). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos; México: Universidad Iberoamericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana.

Luhmann, N. Y Schorr, K. E. (1993). *El sistema educativo (problemas de reflexión)*. México: Universidad de Guadalajara, Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Maguire, S., Mckelvey, B., Mirabeau, L. y Öztas. N. (2017). 5.1 Ciencias de la complejidad y estudios organizacionales. En: Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. y Nord, W.; Ramírez, G. y Gonzales-Miranda, D. R. (Eds.). *Tratado de estudios organizacionales. Volumen 1. Teorización sobre el campo*. pp. 325-393. Medellín: Editorial EAFIT, Universidad Autónoma Metropolitana, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, SAGE.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 20, 165-193.

Maturana, H. (2017). Maturana: “El futuro de la humanidad no son los niños, son los mayores”. Entrevista y video extraídos desde: <http://culto.latercera.com/2017/03/23/maturana-la-humanidad-los-ninos-los-mayores/>

Mazatán, R. (2006). Gastronomía: pertinencia sistémica en hechos de cocina. En: Farías, I. y Ossandón, J. (Eds.) (2006). *Observando sistemas. Nuevas apropiaciones y usos de la teoría de Niklas Luhmann*. pp. 149-178. Santiago: Ril editores, Fundación SOLES.

Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de a innovación*. México: Oxford University Press

Pintos, J-L. (1994). La nueva plausibilidad: La observación de segundo orden en Niklas Luhmann. Extraído desde: <http://idd00qmm.eresmas.net/articulos/nuevaplaui.htm>

Rodríguez, D. (2014). Cultura y cooperación. En: Arnold, M., Cadenas, H. y Urquiza, A. (Eds.) (2014). *La organización de las organizaciones sociales. Aplicaciones desde perspectivas sistémicas*. pp. 101-120 Santiago: Ril editores.

Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ediciones Universidad Católica de Chile – Alfaomega.

Von Foerster, H. (1991). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Editorial Gedisa S. A.

ANEXO 1.

Guía de entrevista semiestructurada

**OBSERVACIÓN DE DISCURSOS CONTINGENTES DE EMPRESARIOS
PREFERENTEMENTE DE PEREIRA.**

**UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL LUH-
MANNIANA.**

**Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión de la Universidad Tecno-
lógica de Pereira.**

**Convocatoria para la financiación de proyectos de investigación 2015 –Código 9-16-
5**

Semillero de Investigadores en Innovación en las Organizaciones - SIIO

**Grupo de Investigación sobre las Capacidades Tecnológicas de las Organizaciones
- GICTO -**

Confidencialidad: Se respetará la reserva estadística y preservará la confidencialidad de la información compilada en este trabajo de investigación, para ello se regirá por el artículo 5º ley 79 de 1993.

Objetivo: Complejizar el proceso de decisiones que deciden en los empresarios la creación y la perdurabilidad de las empresas.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del Entrevistado/Empresario	
Cargo del Entrevistado	
Usted es fundador o descendiente del fundador de la empresa	
Correo Electrónico (servidores)	
Nombre de la Dependencia	
Edad de su empresa	
En qué Cámara de Comercio de encuentra registrada su empresa	
Nombre de la/los entrevistadora(es)	

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

CARACTERÍSTICAS GENERALES

ACTIVIDAD

¿Cómo se define usted como empresario?

¿Cuál es la Misión de la empresa? productos y servicios que ofrece.

¿Cuál era su imaginario de vida, antes de crear su empresa?

Cuéntenos de su entorno familiar, con quién vive, cuéntenos de su familia.

HISTORIA

¿Cómo surgió la idea de esta iniciativa empresarial, bajo qué circunstancias?

¿De dónde sale el concepto del nombre de la empresa, cómo lo decide?

¿Qué expectativas tuvo usted en los momentos previos y posteriores a la decisión?

¿Cómo se visualizaba en ese momento?

¿Cuáles han sido los obstáculos que ha tenido que enfrentar?

¿De qué tipo?

¿Cuándo?

¿Cuáles han sido las decisiones que le han permitido superar las crisis, si considera que las ha tenido?

¿Cómo surgieron?

¿Cómo definió que eran las adecuadas?

¿Qué cambios ha experimentado la empresa a lo largo de estos años?

INFLUENCIA

¿Qué personas le han acompañado en la construcción de su empresa, por ejemplo, familia, amigos?

¿Cuáles han sido las decisiones más destacadas que han permitido en su momento, cambiar probablemente la idea inicial?

PERSONAL

¿Cuál fue la reacción de sus familiares y amigos cuando decidió emprender?

¿Qué efecto generó su empresa en su vida y su familia?

¿Qué lo caracteriza a usted como empresario, a partir de las cualidades, de las habilidades y de las competencias que le ha dejado esta experiencia?

¿Cuáles son los conocimientos y/o experiencias más representativas de los años que lleva como empresario? (Positivos-negativos)

FACTORES AMBIENTALES

GENERALES

¿Podría describir el contexto social, político y/o económico cuando inicio la empresa?

¿Cómo influyó en usted ese contexto que menciona?

¿Cuáles han sido las presiones provenientes del entorno que ha recibido la empresa?

¿Cómo ha hecho para superar dichas presiones, qué mecanismos ha empleado?

¿Cuál es la esencia diferenciadora de su empresa respecto a la competencia?

SOCIOCULTURALES

¿Qué concepciones tiene del: éxito/fracaso, educación informal/formal, oportunidades/amenazas, responsabilidad social, empresa/entorno...?

¿Qué concepción tenía del emprendimiento antes y después de crear su empresa?

¿Qué concepción tenía de innovación al momento de crear su empresa? ¿Ha cambiado?

¿Cómo cree que ha afectado la educación suya y la de su personal antes y después de crear su empresa?

¿Cómo ha restringido o condicionado su actividad empresarial la aparición de nuevas normas o circunstancias del mercado?

¿Qué tipo de consumidores tiene? Cuéntenos de las características culturales, religiosas u otras que ellos tienen.

ECONÓMICOS

¿Cómo percibe a la ciudad de Pereira para el desarrollo empresarial?

¿Cómo concibe la situación del entorno para desarrollar su actividad empresarial?

¿Qué actores o instituciones distingue que han contribuido o están contribuyendo a la existencia o perdurabilidad de su empresa?

¿Cuál considera que es el impacto de su empresa en la ciudad en cuanto al empleo, los impuestos, el bienestar de los ciudadanos y el desarrollo económico?

¿Cómo son los aspectos políticos y económicos antes de iniciar su empresa y ahora?

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (GLOBALES)

ENFOQUE Y METODOLOGÍA

¿Cómo desarrollan sus estrategias comerciales, financieras, productivas...? ¿Qué otras estrategias tiene?

a) **¿Cuentan con un Plan estratégico, cronograma de actividades u otra herramienta para hacerles seguimiento?**

PROPÓSITOS Y OBJETIVOS

¿Cómo los propósitos y objetivos que se ha planteado desde que emprendió han influenciado en la perdurabilidad de su empresa?

¿Cuáles han sido?

¿Cuáles ha alcanzado?

¿Cuáles ha decidido cambiar y por qué?

¿Cuáles se han mantenido hasta la actualidad?

OPCIONES ESTRATÉGICAS

Cuéntenos de aquellas estrategias que surgieron por presión, o por cualquier otra circunstancia que han influenciado el crecimiento de su empresa.

¿Cómo se visualiza en el futuro a mediano plazo (4 - 5 años)?

¿Qué tan preparado ha estado y/o esta para atender imprevistos del mercado, efectos de la globalización y de cambios culturales? ¿Cuenta con diferentes alternativas para atender tales imprevistos?

¿Tiene alianzas con empresas u otras organizaciones?

a) ¿Qué tipo de alianzas?

b) ¿Cómo han contribuido en su desarrollo empresarial?

RECURSOS HUMANOS

RELACIONES ENTRE EMPLEADOS/EMPRESA

¿Cómo están compuestos y distribuidos los recursos humanos de la empresa? ¿Cuántas personas? ¿Participan familiares o amigos? ¿Cómo afecta esto?

¿Entre su personal hay parentesco familiar? ¿Cómo afecta (Beneficio/Perjuicio)?

¿Cuenta usted con su personal en la toma de decisiones en su empresa? Si lo hace, para qué tipo de decisiones y a quiénes tiene en cuenta?

¿Qué aportes han realizado ellos en esa toma de decisiones, o cómo ha sido su influencia?

RENDIMIENTO GLOBAL

POSICIÓN QUE SE OCUPA EN EL SECTOR

Háblenos acerca de su permanencia en el mercado.

¿Cómo es su papel o situación en el mercado respecto a su competencia?

Describe las relaciones que tiene con sus clientes, el sector financiero, el sector productivo, el Estado, la academia, el entorno inmediato a la locación de su empresa? ¿Y cómo es el impacto de tales relaciones en su actividad empresarial?

SISTEMAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN

ADOPCIÓN DE DECISIONES

¿Cuáles son los criterios en los que basa la delegación de poder para decidir en su empresa?

¿Cuáles son las fuentes de información, los métodos y/o experiencias que utiliza en el proceso de toma de decisiones?

¿Cuáles son los mecanismos que ha aprendido a manejar para llegar a acuerdos, cuando existen múltiples ideas de diferentes fuentes, ya sea para atender una situación problemática y/o para aprovechar/construir una oportunidad?

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

¿Háblenos de cómo percibe la cultura organizacional de su empresa?

¿Cuáles pensamientos, creencias y comportamientos identifica como promotores de los avances positivos?

¿Qué aspectos distintivos, culturales, creencias, comportamientos, o costumbres han resultado beneficiosos para su empresa?

COMUNICACIÓN

En la comunicación que usted realiza con el personal de su organización, usted verifica si:

Hubo una completa comprensión de lo que pretendía comunicar.

Hubo una parcial comprensión de lo que pretendía comunicar.

Hubo una nula comprensión de lo que pretendía comunicar.

No verifica.

De lo comprendido por parte del personal o personas con las que usted se comunica, usted identifica, si:

Utiliza todo lo comprendido en su toma de decisiones.

Utiliza una parte de lo comprendido en su toma de decisiones.

No utiliza lo comprendido en su toma de decisiones.

¿Qué medios selecciona usted para comunicarse con el personal de su organización?

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

POTENCIAL DE INNOVACIÓN

¿Lleva a cabo acciones de consultas que permitan identificar el estado del sector empresarial al que pertenece

a) ¿A qué fuentes recurre?

b) ¿Cada cuánto las realiza?

c) ¿Cuenta con una metodología para realizarlas?

La información adquirida

a) ¿Quién la analiza?

b) ¿Cómo la analizan?

c) ¿Cómo determinan utilizarla o no?

d) ¿Quiénes tienen acceso a la información?

¿Cómo ha impactado la información adquirida en las consultas u otras fuentes la toma de decisiones?

a) En el conocimiento de las dinámicas socio-económicas.

b) En el conocimiento de la competencia

c) En el planteamiento de las estrategias

d) En las modificaciones estructurales o funcionales de la empresa

¿Considera que hay o han habido innovaciones tecnológicas, de producto o de otro tipo en su empresa? ¿Cuáles?

¿Qué efectos han tenido tales innovaciones?

Gracias por su disposición!

ANEXO 2.

Imágenes de información tratada con *software NVivo*

Figura 41. Entrevistas subidas a la plataforma del *software NVivo*, versión 11.4.3 (2084)

Figura 42. Entrevistas subidas a la plataforma del software NVivo, versión 11.4.3 (2084)

Figura 43. Nodos

Figura 46. Distinción parcial de cuarenta y cuatro premisas de decisión

ANEXO 3.

Premisas de decisión

Figura 47. Ámbar, nodos o premisas de decisión indicadas 35

Figura 48. Lísimaco, nodos o premisas de decisión indicadas 32

Figura 49. Juancamole, nodos o premisas de decisión indicadas 27

Figura 50. Murano, nodos o premisas de decisión indicadas 23

Figura 51. JMMaderas, nodos o premisas de decisión indicadas 21

Figura 52. MariaE, nodos o premisas de decisión indicadas 18

Figura 53. Atuendos, nodos o premisas de decisión indicadas 17

ANEXO 4.

Equivalentes funcionales

Figura 54. Equivalente funcional “*Mirada de otredad*” para el 100.00% de los empresarios

Figura 55. Equivalente funcional “*Relación formación administrativa y técnica, realización de vigilancia e inteligencia*” para el 100.00% de los empresarios

Figura 56. Equivalente funcional “El conflicto emerge en la relación ensayo error y quien lo sabe ver lo convierte en oportunidad de cambio y aprendizaje” para el 100.00% de los empresarios

Figura 57. Equivalente funcional “*Adopción y adaptación de mejores prácticas empresariales*” para el 85.71% de los empresarios

Figura 58. Equivalente funcional “*Intuición ilustrada*” para el 85.71% de los empresarios

Figura 59. Equivalente funcional “Conscientes de incorporación de procesos administrativos, más fundamentados profesionalmente, posicionamiento progresivo de la marca” para el 85.71% de los empresarios

Figura 60. Equivalente funcional “*Vigilancia Inteligencia*” para el 85.71% de los empresarios

Figura 61. Equivalente funcional “*Capacidad administrativa*” para el 85.71% de los empresarios

Figura 62. Equivalente funcional “*Han aprendido a tomar decisiones profesionalmente asesoradas vs decisiones desde lo emocional y empírico*” para el 85.71% de los empresarios

Figura 63. Equivalente funcional “Calidad, excelencia (perdurabilidad vs obsolescencia programada)” para el 71.43% de los empresario

Figura 64. Equivalente funcional “Filiación (la empresa (concepción de familia), Pereira (como su casa), valoración de las bondades de Pereira (civilidad, solidaridad, calidez humana))” para el 71.43% de los empresarios

Figura 65. Equivalente funcional “Sincronicidad entre fuerza intrínseca del deseo y la oportunidad del mercado” para el 71.43% de los empresarios

Figura 66. Equivalente funcional “Relación buena con la banca” para el 71.43% de los empresarios

Figura 67. Equivalente funcional “Herencia (tradición familiar)” para el 71.43% de los empresarios

Figura 68. Equivalente funcional “Tradición contextual (referente concreto)” para el 71.43% de los empresarios

Figura 69. Equivalente funcional “Crisis Oportunidad Talante empresarial (ser empresario implica)” para el 71.43% de los empresarios

Figura 70. Equivalente funcional “Conocimiento del contexto (habilidad de hilar)” para el 71.43% de los empresarios

Figura 71. Equivalente funcional “Relación conflicto empresa como fuerza que estimula el pensamiento creativo y la perdurabilidad de la empresa” para el 71.43% de los empresarios

Figura 72. Equivalente funcional “Fuerza del deseo” para el 57.14% de los empresarios

Figura 73. Equivalente funcional “Visualizaciones construidas y alcanzadas, tenacidad, resilientes” para el 57.14% de los empresarios

Figura 74. Equivalente funcional “Hambre de conocimiento, de aprendizaje, de mejorar procesos y de actualización permanente” para el 57.14% de los empresarios

Figura 75. Equivalente funcional “Credibilidad (imagen corporativa construida)” para el 57.14% de los empresarios

Figura 76. Equivalente funcional “Relación sensible con la materia prima” para el 57.14% de los empresarios

Figura 77. Equivalente funcional "Han ganado confianza con su producto" para el 57.14% de los empresarios

Figura 78. Equivalente funcional “Cuando el empresario no escucha la voz del conflicto este se convierte en problema que mina la empresa” para el 57.14% de los empresarios

Figura 79. Equivalente funcional “Capital relacional” para el 57.14% de los empresarios

Figura 80. Equivalente funcional “Concepción intrínseca de imagen de ciudad como imagen corporativa (generadora de confianza)” para el 57.14% de los empresarios

Figura 81. Equivalente funcional “Héroe de hoy es el empresario, satisfacer necesidades de los otros (vocación (caen y se levantan, develar lo opaco))” para el 42.86% de los empresarios

Figura 82. Equivalente funcional “Inteligencia social” para el 42.86% de los empresarios

Figura 83. Equivalente funcional “Generación de riqueza para Pereira y para sí mismo como empresario” para el 42.86% de los empresarios

Figura 84. Equivalente funcional “Capital social (asociatividad)” para el 42.86% de los empresarios

Figura 85. Equivalente funcional “Tendencia al autogobierno, autonomía liderazgo, hacen contribuciones de ciudad, mueven valores, creencias y costumbres” para el 42.86% de los empresarios

Figura 86. Equivalente funcional “Prestigio social (se asocia cuando su producto yace en espacios emblemáticos)” para el 42.86% de los empresarios

Figura 87. Equivalente funcional “Rescate del conflicto como oportunidad de cambio y de mejora (desafía el conflicto, enfrenta sin miedo)” para el 42.86% de los empresarios

Figura 88. Equivalente funcional “Crisis como oportunidad de aprendizaje (resolución apalancada en el capital relacional)” para el 42.86% de los empresarios

Figura 89. Equivalente funcional “Reclamo de relación universidad y empresa” para el 28.57% de los empresarios

Figura 90. Equivalente funcional “Construcción de imagen corporativa hacia afuera (pensamiento de crecimiento basado en)” para el 28.57% de los empresarios

Figura 91. Equivalente funcional “Capacidad de aplazamiento en lo personal y familiar, empresa como proyecto de vida” para el 14.29% de los empresarios

Figura 92. Equivalente funcional "Obsolescencia programada" para el 14.29% de los empresarios

Figura 93. Equivalente funcional "Condición de ser pereirano" para el 14.29% de los empresarios

Figura 94. Equivalente funcional “Construcción de marca” para el 14.29% de los empresarios

Figura 95. Equivalente funcional “improvisación del producto” para el 14.29% de los empresarios

Figura 96. Equivalente funcional “Intención de construcción de cultura organizacional buscando su propia identidad empresarial” para el 14.29% de los empresarios

Figura 97. Equivalente funcional “Percepción de urbanización y de integración progresiva de Pereira a los flujos de consumos globales” para el 14.29% de los empresarios

*Este libro terminó de diagramarse en octubre del 2019,
en el Centro de Recursos Informáticos y Educativos de
la Universidad Tecnológica de Pereira, bajo el cuidado
de los autores.
Pereira, Risaralda, Colombia.*

La Editorial de la Universidad
Tecnológica de Pereira tiene como
política la divulgación del saber
científico, técnico y humanístico para
fomentar la cultura escrita a través
de libros y revistas científicas
especializadas.

Las colecciones de este proyecto son:
Trabajos de Investigación, Ensayos,
Textos Académicos y Tesis Laureadas.

Este libro pertenece a la Colección
Trabajos de Investigación.

Este libro apalabra una cartografía de movimientos intelectuales espiralados, contruidos a partir de la discusión de sistemas sociales luhmanniana, ellos permitieron observar como equivalentes funcionales o pauta de pautas (metapautas) u observaciones de segundo orden, los lenguajes: “Construcción de futuro”, “Desafiantes-tenacidad-persistencia-insistencia” o “Irritación permanente como constitutiva de estado de confort”, en el marco del proyecto de investigación “Observación de discursos contingentes de empresarios de Pereira. Una mirada desde la complejidad organizacional luhmanniana”.

Estos lenguajes implican relaciones en las que los sucesos comunicativos vinculan decisiones a decisiones, de manera que la dinámica organizacional autopoiética, se hace posible a través de la producción de decisiones a partir de decisiones, constituyendo premisas de decisión precisamente a partir de regulaciones realizadas de manera general.

Se enaltece la capacidad de persistencia, insistencia y tenacidad que subyace en la personalidad de cada uno de los empresarios entrevistados. Es indudable que sin esta cualidad no podrían llegar a alcanzar sus metas. Por otro lado persiguen objetivos con ahinco, buscan caminos distintos apuntando a la eficacia, así mismo desarrollan agudeza dada por la experiencia, para detectar oportunidades. En este tránsito ganan confianza en sí mismos, intuyen el valor de la paciencia y lo combinan con renuncias temporales, con el fin de conseguir sus propósitos.

El edificio teórico luhmanniano constituye un músculo robusto y promisorio, para realizar investigaciones empíricas en el entramado empresarial y organizacional colombiano. Significa varios retos: adquirir con rigurosidad su dominio, tratarlo con respeto, pero con pensamiento crítico, para en algún momento lograr una independencia teórica, con posibilidades de enfrentar la importación acrítica de teorías allende las fronteras de Colombia.

Facultad de Tecnología
Colección Trabajos de Investigación

eISBN: 978-958-722-341-5
ISBN: 978-958-722-340-8

9 789587 223408