

Subjetividad y Gerencia en Empresas Manizaleñas

Alejandro Pulgarín Rocha¹⁹

1. Introducción

El Centro de estudios en conocimiento y cultura en América latina (CECCAL) busca posicionar investigaciones con amplia referencia a la región y en su relación con la empresa, alineándose con la gestión tecnológica, apalancando la creación de conocimiento de tipo organizacional, administrativo y adhiriéndose a los lineamientos del programa de investigación propuesto por el comité central de investigaciones de la Universidad de Manizales, desde sus dos grandes categorías, pensamiento crítico, pluralidad y diversidad, por un lado recorriendo caminos metodológicos que parten del reconocimiento del otro, del sujeto histórico social y por el otro, la generación de pluralidad al reconocer diversas subjetividades.

En este texto se presentan resultados de una aproximación a factores socioculturales con empresarios, este ejercicio privilegió la construcción histórico social del sujeto, desde la relación problemática entre subjetividad y gerencia en empresarios de la ciudad de Manizales.

Las decisiones de los gerentes están asociadas tanto a factores racionales como a asuntos no racionales vinculados con sus historias, su cultura; En consecuencia, nos adentramos en el rol de los gerentes y en el lugar que configuran como sujetos de acción y reflexión sobre la sociedad contemporánea a partir de caminos metodológicos que partieron del reconocimiento del otro, para reconocer otras realidades posibles de la realidad empresarial manizaleña.

2. Una mirada histórica social del gerente

Heller (1991) y Pulgarín (2013) nos permiten ver el gerente como sujeto biográfico, que tiene marcos de identificación cultural y social, portador de significados, interpretador de experiencias bajo la condición de la modernidad. La importancia de esto es que a través de estas interpretaciones podemos tratar de entender su comportamiento, su mundo, desde donde él explica lo real, y las decisiones o acciones que tome.

19 Docente investigador, Departamento de Humanidades, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, grupo de investigación del Ceccal, Universidad de Manizales, Manizales (caldas) Colombia. Magister en gerencia del talento humano. E-mail: aPulgarin@umanizales.edu.co

En consecuencia, como lo plantea Zemelman (2005), el sujeto construye su concepción de la realidad a través de las formas en que organiza su experiencia y las lógicas de razonamiento que le imprime a los hechos reales, es decir, la concepción de la realidad solo le pertenece a cada sujeto y es un conjunto de hechos a lo largo de su vida con los cuales hace lectura del mundo y guía sus decisiones, actuaciones y configura su universo de significaciones.

Estas concepciones particulares de la realidad concebidas para Pulgarín (2013), Lindon (2002), Maturana (2007), como un conjunto de ideas, esquemas de pensamiento, imágenes, esquemas de sentido y significados con los cuales los sujetos orientan su vida práctica es a lo que han denominado subjetividad, el sujeto es subjetivo cuando sus paradigmas, significado y sentido hacen parte de una comunidad lingüística compartida, que comparte su cosmovisión.

3. El discurso y su relación con el gerente histórico

Construimos la realidad como una proposición explicativa, así el discurso depende de esa capacidad que tienen los sujetos históricos de dotar de significado a los fenómenos, determinando como vive y la aceptación de otros seres humanos.

Zemelman (2005) y Pulgarín (2017) proponen el discurso más como un recorte de la realidad que requiere de tres aspectos: La interdisciplinariedad, que significa hablar entre discursos teóricos; la delimitación o recorte, que es una articulación con respecto a la estructura de los límites de los discursos teóricos y que deberían reflejarse en el recorte de realidades o en una lógica de construcción del objeto; y por último la realidad, vista como una articulación de discursos que debe dar cuenta de la realidad dentro del límite²⁰, también, fuera del límite.

Así pues nos propusimos con los gerentes, superar el discurso construido desde las lógicas formales aceptadas de construcción de la realidad, donde se expresan pensamientos que tienen contenidos organizados en conceptos o teorías y concentrarnos en la dotación de significado de sus diferentes experiencias contenidas en sus historias de vida.

4. Desarrollo metodológico

Para la investigación se utilizó la entrevista no estructurada, con una pregunta o tópico generativos dejando prácticamente la iniciativa al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias a través de su discurso. Y a partir de estas experiencias el sujeto investigador épocal, autobiográfico (histórico) con su testimonio de vida personal y colectivo, se convierte en un ob-

20 Formas del pensamiento aceptadas

servador particular desde donde construye algunas categorías de análisis para observar la realidad. (Pulgarín, 2017), (Pardinas, 1984).

Se realizaron entrevistas con 8 gerentes en la ciudad de Manizales a finales del 2016 que fueron desarrolladas presencialmente, grabadas y transcritas; su selección se hizo a partir de base de datos proporcionada por la Fundación Universidad-Empresa, el criterio de selección fue su pertenencia a la Fundación y el reconocimiento de aquellos que asumen la necesidad de incluir factores culturales y sociales en la descripción de la realidad manizaleña.

Fue un muestreo intencional ya que no se empleó ningún sistema aleatorio de selección, solo el interés de querer participar y apoyar la investigación. Se realizó una prueba piloto para establecer la guía que se iba a utilizar para orientar las entrevistas. Las entrevistas fueron desarrolladas presencialmente y fueron grabadas. (Pulgarín, 2017).

5. La investigación y sus resultados

La investigación se realizó 4 etapas La primera, la articulación de límites entre discursos experienciales referidos a la transformación social empresarial, que consiste en describir hechos, situaciones y acontecimientos concretos, tanto del investigador como de los sujetos de estudio, gerentes de empresas.

En la tabla 1 (Ver Tabla 1), la información recogida de la narración de las experiencias vitales de los entrevistados fue organizada en dos categorías que no tienen contenido preciso. Una, la especificidad histórica definida como el reconocimiento de los factores, prácticas y mediaciones que estructuran los procesos de constitución de los sujetos sociales y aquellos desde los cuales producen la realidad socio histórica, trayectos de vida, dos, la época de sentido que es la constitución de un sujeto representacional que se ve revelado en sus valores apócalos, afectación colectiva, los sentimientos de una época (Pulgarín, 2017).

En los resultados de la especificidad histórica todos resaltan el trayecto de vida laboral, familiar, académico, religioso, los valores de la época representan en común eficiencia, ética y honestidad como las palabras más representativas al igual que angustia y optimismos para expresar los sentimientos de la época. En cuanto a la afectación colectiva a pesar de que son diferentes para cada cual debido a las diferentes experiencias vitales, se puede resaltar la calidad, competitividad como las afectaciones más sobresalientes (Pulgarín, 2017).

En esta etapa se detecta también la semántica de la época, se hace una descripción detallada (Ver Tabla 2) de las palabras utilizadas en el discurso a través de sus narraciones de la experiencia vital y se catalogaron en veinte grupos. En la Tabla 2 se puede ver que gerentes aportaron a cada grupo.

La segunda etapa, fue la construcción de los primeros significantes que son el empalme entre el sujeto político y el sujeto de estudio y consistió en establecer si los problemas o expresiones de la realidad posible tenían algo en común o no. Este empalme se logró contextualizando la época de sentido enfocándonos en los valores de la época, la teoría, con los conceptos teóricos y con la semántica de la época que nos permite una primera descripción de la realidad.

Lo primero es contextualizar la época de sentido, enfocándonos en los valores de la época extraído de los discursos de los empresarios, la teoría, con los conceptos teóricos y con la semántica de la época para realizar una mirada, la del entrevistado, para entender cómo se constituye hoy como ser humano; y así poder hacer el empalme entre los sujetos políticos el investigador y su objeto de estudio los gerentes de empresas manizaleñas (Ver Tabla 3). (Pulgarín, 2017).

En su aporte a la construcción de significantes, todas las entrevistas tienen común su arraigo por la ciudad Manizales, conocer el negocio desde abajo, ofrecen algunas características de lo que es liderazgo y el empresario, su concepción de desarrollo y el paternalismo (Ver Tabla 3). Para el caso del resto de los significantes, si bien no aparece en todas las entrevistas si dan fe de la realidad gerencial manizaleña (Pulgarín, 2017).

Tercera etapa, mapa mental (Pulgarín, 2017), consistió en interpretar las pautas de comportamiento a partir de emociones, sentimientos, creencias, valores, intereses, contenidos de subjetividad, en la profundidad psíquica del sujeto, las subjetividades y la teoría; es decir, interpretar los discursos y épocas de sentido superando la dimensión explicativa, en relación al problema propuesto a partir de las realidades comunes posibles.

El mapa mental surgió de la autobiografía del investigador, la detección de sus afectaciones desde su experiencia vital y desde lo teórico, a través de los síntomas, de los cuales pudimos encontrar varios niveles: desde los de problemas emocionales individuales hacia problemas emocionales sociales.

Para llegar a los síntomas sociales del investigador, que son los ángulos de lectura que este aporta con los cuales dota de significado y sentido el presente empresarial, constituyéndose como un observador particular de la realidad de los sujetos actores empresariales, de su dotación de sentido del presente organizacional (Ver Tabla 4).

En este caso la afectación del investigador es la preocupación, lo que le genera un sentimiento de angustia que es vital y teórica, que se ve reflejada en lo que hemos denominado síntomas individuales, el que se siente acomplexado, perdedor, decepcionado, inseguro y que nos lleva a los síntomas sociales: somos constructores de cultura, sujetos históricos, conferir poder, desmitificar afirmaciones, pensar epistémico que se encuentran descritas en la Tabla 5.

Campo de observación crítica siendo estos los ángulos de lectura de la realidad empresarial. Así pues, estos síntomas sociales que surgen de la reflexión autobiográfica del investigador son las categorías de análisis para leer la realidad empresarial.

Cuarta etapa abstracción; En todo el proceso se trató de construir una totalidad concreta, que es una forma racional organizada de construir una realidad posible indeterminada, compleja, que está en movimiento.

En esta etapa es donde podemos plantear caminos en respuesta a las realidades posibles a partir de realidades comunes, conciliadas, en ningún caso con pretensión de aplicación universal. Solo puede ser explicada a partir del desarrollo de las tres primeras etapas.

Operativamente es la relación entre las palabras pre teóricas o generadoras, primeros significantes y las relaciones encontradas entre el investigador y el objeto de estudio, para constituir un núcleo teórico que fue la combinación del yo/ el otro/nosotros, donde se puede apreciar la visión-paradigma- cosmovisión y la forma racional organizada de lo real en movimiento de articulación compleja.

Dentro de las categorías que surgen en esta etapa, podemos encontrar (ver tabla 6): la categoría desmitificación de afirmaciones, donde hallamos que se pretende un conocimiento técnico pero no crítico, se confunden el paternalismo y el heroísmo individual con humanismo²¹, aparece la creencia de que todos debemos trabajar unidos estado-empresarios pero desconfiar del estado²², un arraigo por la ciudad por lo conservadora y buena para vivir pero querer ser competitivos, que son contrarios porque lo segundo indica la necesidad de cambio.

Desde la categoría de sujeto histórico que significa que el pasado, memoria, praxis, utopía determina el presente, se halló un convencimiento de que somos competitivos por que las empresas subsisten; En la categoría conferir poder encontramos dos aspectos: el primero la calidad más como una afectación colectiva y no como un valor de la época, como afectación significa que se hace por presiones del entorno y como valor significa que no se esta interiorizado como un comportamiento social que nos favorece a todos, Y el segundo, una gran influencia de padres y abuelos en la forma de administrar las empresas.

Para la categoría construcción de cultura, los gerentes realizan prácticas en sus empresas que están relacionadas con el paternalismo y con formas de gerencia que se relacionan con las miradas mecanicistas del mundo; Y por últi-

21 Humanismo entendido como a la pretensión de bienestar general de la sociedad y no de unas cuanta personas

22 La enfermedad del funcionario fue un término acuñado por uno de los entrevistados el cual utilizamos para describir tres aspectos que surgieron en la investigación con respecto al sector público: el primero es que mucha gente se me mueve no por lo que puede y quiere hacer, sino por lo que se le permite, la segunda que corrupción no está solo en el gobierno está en todas partes y por último que un ingeniero debe hacer política el *cvy* "como voy yo". Pero con el problema de la lentitud en los pagos

mo, en la categoría pensar epistémicamente vemos empresarios que reconocen la necesidad de la modernización pero que no lo relacionan desde el punto de vista estructural de la organización, están actualizados pero adaptados al mecanicismo.

6. Discusión

Al interpretar a los gerentes manizaleños teniendo en cuenta factores culturales y las subjetividades detrás de sus decisiones encontramos algunas relaciones que deberían ser tenidas en cuenta y ser objeto de futuras investigaciones.

6.1 Factores culturales y sociales. Aportes para la comprensión de la realidad empresarial manizaleña

La primera de estas relaciones es entre la competitividad estado: en esta investigación se encontró que creemos que somos competitivos solamente porque aún subsisten nuestras empresas, sin embargo, es el estado reconocido como un actor muy importante para lograrla; pero para nuestros empresarios que reconocen la enfermedad del funcionario público (EFP), nos dejan entrever que al respecto hay todavía aspectos que parecen ser contradictorios y que deben ser reflexionados más profundamente.

Siguiendo en la línea de la competitividad encontramos la relación forma paternalista de administración y deseos conservadores de los empresarios manizaleños con la necesidad de ser más competitivos; los gerentes manizaleños reconocen una calidad de vida para ellos y su núcleo familiar como un aspecto muy importante de la vida en la ciudad, sin embargo, esto niega de alguna manera el crecimiento económico y el desarrollo de la ciudad. Los comportamientos paternalistas gerenciales pertenecen a una mirada mecanicista de las empresas lo que favorece los comportamientos sociales conservadores, es decir les interesa poco el cambio. Adicionalmente, las miradas mecanicistas tampoco favorecen la necesidad de trabajar en equipo, aspectos que deberán ser puestos en espacios de discusión y que afectan las acciones estratégicas no solo de las empresas sino de la ciudad.

La relación emociones y la gerencia, porque, aunque se reconoce que la empresa no se debe manejar con el corazón, también se reconoce que nos da miedo el riesgo. Sin duda aspectos subjetivados surgen para analizar los direccionamientos de nuestros gerentes

La calidad como afectación colectiva, la afectación colectiva es una de las partes que contiene un sujeto representacional que se configura por presiones del entorno, lo que guía las decisiones de los gerentes es la obligación, porque les toca y no porque esto esté incorporada en sus valores sociales. Esto podría

explicar algunas problemáticas sobre el tema de la calidad en algunas empresas de la ciudad.

Es importante cuestionarnos sobre las subjetividades que afectan las decisiones de los gerentes manizaleños, ya que aportan factores culturales y sociales a partir de interpretar los modos de pensar de los gerentes manizaleños, que nos permitan revisar desde una mirada distinta la realidad empresarial.

7. Conclusiones

Estos ángulos de lectura autobiográficos del investigador nos han permitido comprender la interpretación que los gerentes de empresas en Manizales asocian a la toma de decisiones: una de estas interpretaciones es la preferencia por el conocimiento técnico, lo que está en dirección opuesta de construir lógicas locales administrativas que nos permitan aprovechar nuestras capacidades y denota una acriticidad desde el punto de vista de la teoría administrativa.

Como lo muestran las diferentes narraciones de los gerentes encontramos subjetividad mecanizada, creencias profesionales vinculadas al mundo socioeconómico, formas de organización, pensamiento, acción humana de orden mecanicista, lo que generan un ángulo de lectura de la realidad de los gerentes para tomar decisiones.

El paternalismo es un estilo gerencial que se produce en la forma de organizar las empresas en el enfoque clásico, mecanicista de la administración, para nuestros gerentes tiene el propósito de lograr fidelidad, confianza, efectividad en la ordenes con nuestros colaboradores y personas e instituciones externas a la empresa, se logra con una alta dosis de control y teniendo comportamientos paternos como tratar a los empleados como si fueran hijos esto incluye las recompensas, los castigos y las dificultades en la convivencia.

El paternalismo y el heroísmo individual en común tiene que se da en el mecanicismo empresarial, pretenden ayudar a la sociedad pero no se dan cuenta que están cayendo en un asistencialismo empresarial y social, pero que sin embargo, logra una respuesta de sus colaboradores en una lógica mecanicista, es decir fidelidad, obediencia y logro de tareas.

Los gerentes manizaleños tienen una preferencia por ser conservadores y a pesar de que las empresas han logrado permanecer en el mercado, los únicos cambios visibles son los tecnológicos, y se favorecen las formas clásicas de administración, así, favorecen la modernización de sus empresas pero no su estructura. Algunas de estas lecturas tradicionales de la realidad empresarial vienen en gran parte influenciada por padres y abuelos, trascendentales en su educación.

El estado es un actor fundamental para la competitividad, los empresarios lo reconocen pero a su vez encuentran que los servidores públicos están limi-

tados por las normas, vuelven lentos los procesos y en algunos casos ineficientes y está asociado a la corrupción.

El sistema general de calidad tan importante para competir e insertarse en los mercados internacionales y nacionales se busca precisamente por esa necesidad del entorno, en lo que radica precisamente el problema debido a que se hace por obligación y no por convicción lo que significa que podemos cumplir la norma pero no necesariamente estamos mejorando continuamente.

Los gerentes están convencidos que hay que dejar de lado las emociones para gerenciar las empresas, esto no parece ser posible debido a que se reconocen a sí mismos como cautos y temerosos del riesgo.

Bibliografía

- Alvarez, D. (2013). Poder, Control y Producción de subjetividad en las Prácticas Laborales del Toyotismo. *Investigación en Ciencias Sociales*, 5(9), 111-128.
- Arendt, H. (1990). *Hombre en tiempos de oscuridad*. Barcelona: Gedisa.
- Arendt, H. (2009). *La Condición Humana*. Buenos Aires: Paidós.
- Arturo, E. (2007). *La Invención del Tercer Mundo: Construcción y Deconstrucción del Concepto de Desarrollo*. Bogotá: Norma.
- Benavides, J. (2014). *Administración*. México: McGraw-hill.
- Calderon, G. (2004). Lo Estratégico y lo Humano en la Dirección de las Personas. *Revista pensamiento y gestión*, 158-176.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw-hill.
- Correa, O. (2014). *Agenda de Competitividad de Manizales*. Manizales: Alcaldía de Manizales.
- Cruz, F. (1998). *La tierra que Atardece En: Ser Contemporáneo Ese Modo Actual de no Ser Moderno*. Bogotá: planeta colombiana editorial.
- Dilthey, W. (1997). *Historia de la filosofía*. Bogotá: Fondo de cultura económica.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Escobar, A. (2002). Globalización, desarrollo y modernidad. *Corporación Región*, 9-32. Obtenido de <http://www.campus-oei.org/salactsi/escobar.htm>
- Gallegos, M. (2010). *Utopía y Valores: Angulos de Análisis en la Construcción de la Subjetividad*. Obtenido de Autonomía y Emancipación.org: <http://autonomiayemancipacion.org/Debate/B2/Utop%Eda%20y%20valores.pdf>
- Heller, A. (1991). *Historia y Futuro: ¿muerte del sujeto?*. Barcelona: Península.
- Herbert, S. (1957). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Editorial SanchezLeal.
- Ibarra, E. (2002). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. En: teoría de la organización mapa conceptual de un territorio en disputa*. Fondo de cultura Económica México.
- Isolano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 44-51.
- Lindón, A. (2002). Trabajo, espacios de vida y cotidianidad. La periferia oriental de la ciudad de México. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. VI (Nº 119). Obtenido de <http://www.ub.es/ge>
- Lopez, L., & Calderon, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales, al interior de un clúster empresarial. *Revista estudios gerenciales*, 13-37.
- Maturana, H. (2007). *La objetividad un argumento para obligar*. Chile: Chile: Quebecor world.
- Morgan, G. (1990). *Organizaciones Como Maquinas*. Madrid: Alfa y Omega.
- Pardinas, F. (1984). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. México: siglo XXI editores.

- Peter, G. (2003). *Peter, G. (2003). El nuevo institucionalismo. Barcelona: Gedisa. Barcelona: Gedisa.*
- Powell, w., & Dimaggio, P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* Mexico: Fondo de cultura económica.
- Pulgarin, A. (2013). Construcción de subjetividad y discurso en docentes investigadores en administración en la ciudad de Manizales: Una reflexión para la creación de realidades pertinentes para la gerencia del talento humano. *tesis de maestria.* Caldas, Colombia: Universidad de Manizales.
Obtenido de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/851>
- Pulgarin, A. (2017). Subjetividad y Gerencia en Empresas Manizaleñas. Toma de Decisiones. *Revista Espacios*, 10,24.
- Rheaut,, J. (1982). *Introducción General a la Teoría de Decisiones con Aplicaciones a la Administración.* Mexico: Limusa s.a.
- Robbins, s. (1999). *Comportamiento Organizacional. México.* Mexico: PrenticeHall.
- Searle, J. (1997). *La construcción de la realidad social.* España: Paidós ibéricas s.a.
- Serna, C. (2005). *Ciencia, Método e Investigación.* Manizales : Universidad de Manizales.
- Torres, A., & Torres, C. (2000). *Subjetividad y sujetos sociales en la obra de hugo zemelman.* Obtenido de Universidad Pedagógica Nacional.
Colombia: http://www.pedagogica.edu.co/storage/folios/articulos/fol12_04arti.pdf
- Uriz, J. (1994). *Subjetividad de la Organización.* Obtenido de Aleph:
http://www.aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/11734/1/DOCT2064257_ARTICULO_9-VOLVINUM2.PDF
- Veles, R. (1994). *Colombia la Modernidad Postergada.* Bogota: Temmis.
- Zemelman, H. (1997). *Subjetividad: Umbrales del Pensamiento Social.* Mexico: Anthropos.
- Zemelman, H. (1998). *Sujeto: Existencia y Potencia.* España: Antropos.
- Zemelman, H. (2005). *Voluntad de Conocer: El Sujeto y su Pensamiento en el Paradigma Crítico.* Mexico: Anthropos.
- Zemelman, H. (2009). *Sujeto: Reflexiones entorno a la relación entre epistemología y método.* México: , pág. 38. Mexico: cerezo Editores.
- Zizek, S. (2001). *El Espinoso Sujeto.* Argentina: Paidós.

Tabla1. Matriz epistémica palabras pre teóricas

	Especificidad histórica	Época de sentido			Semántica Ver tabla 2
	Trayectos de vida	Valores de la época	Afectación colectiva	Sentimiento de la época	
Entrevista IM1	Académica Emprendedor Empresarial familiar Profesional religioso	Honestidad Compromiso Amor Talento Pasión Riqueza Sentido de pertenencia humildad	Politiquería Mercados Salud Dialogo-perdón oportunidad	Disfrute Angustia Escepticismo Estupidez locura	• Paternalismo • Enfermedad del funcionario público • Heroísmo individual • Emprendedor-innovador • Desarrollo • Características del empresario-liderazgo • Vivir Manizales • Conocer el negocio desde abajo • Cada quien forja su destino • La empresa es una familia • Miedo al riesgo • Empresa familiar • Calidad-auditoría externa • Logística • Entender viajando • La gente es lo más importante • Conocimientos básicos y fundamentación • Vigilancia • Direccionamiento estratégico • Crear valor
Entrevista MP2	Familiar Emprendedor Religioso académico negociante	Honestidad Mentira Desconfianza Sinceridad Egoísmo apoyo	Engaño Oportunidad Politiquería Mercado calidad	Escepticismo Angustia Dolor	
YO	Deportivo Emprendedor Profesional Académico familiar	Eficiencia Ética talento	Necesidad de auto estima Inhumano Competir engaño	Angustia Escepticismo Sufrimiento Frustración	
Entrevista AR3	Académico Emprendedor Empresarial familiar	Calidad honorabilidad	Mercado aventura Calidad de vida oportunidad	Optimismo Disfrute	
Entrevista PM4	Familiar Empresarial Religioso académico	Ética Compromiso Transparencia Innovación	Calidad de vida Corrupción Leyes y normas Mercados Calidad azúcenos	Orgullo Protección	
Entrevista CR5	Empresarial Familiar Académica Laboral deportiva	Honestidad eficiencia	Secuestro Competencia Calidad Robo	Miedo Arraigo	
Entrevista EL6	Familiar Empresarial Académico religioso	Borracho Irresponsables Verrquera control	Trabajo Fiesta Rosca incumplimiento	Preocupación Desinterés	
Entrevista HG7	Familiar laboral	Trabajo en equipo Liderazgo Deslealtad Responsable eficiencia	Desasosiego atraso recolo competencia	Desesperanza Apego	
Entrevista CM8	Familiar Religioso Laboral empresarial	Ética Integridad Profesional integralidad	Competitivo Confianza Cultos Formales Convivencia competitiva	Optimismo	

Recuperado de: "Palabras Pre Teóricas" de Pulgarín(2017). Revista Espacios.

Tabla 2. Semántica

	SEMÁNTICA	IM1	MP2	YO	AR3	PM4	CR5	EL6	HG7	CM8
1	Paternalismo									
2	Enfermedad del funcionario publico EFP									
3	Heroísmo individual									
4	Emprendedor- innovador									
5	Desarrollo									
6	Características del empresario- lide-razgo									
7	Arraigo Manizales									
8	Conocer el negocio desde abajo									
9	Cada quien se forja su destino									
10	La empresa es una familia									
11	Miedo al riesgo									
12	Empresa familiar (gerente familia)									
13	Calidad –auditoría externa									
14	Logística									
15	La manera de entender y hacer negocios es viajando									
16	Uno de los aspectos más importantes									
17	Conocimientos básicos y fundamen-tación									
18	Vigilancia tecnológica, competitiva, comercial competencia									
19	Direccionamiento estratégico									
20	Crear valor – hacer negocios de valor, modelo de negocios.									

Recuperado de: “Semántica” de Pulgarín (2017). Revista Espacios.

Tabla 3. Matriz epistémica primeros significantes

	ÁNGULOS DE LECTURA	TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES
1	Empresa	• Las empresas saben lo que necesitan, solo que una cosa es saber y otra hacerlo. • En las empresas grandes los problemas difíciles es manejar la gente-las personas • Marketing, planning, difusión, presupuesto, estrategia comercial, como vendemos cuantos márgenes. • Gerencia , asesores, staff de compras y mantenimiento, calidad, salud ocupacional, RRHH • Cuando se es pequeño hay mucha más estabilidad para los trabajadores

	ÁNGULOS DE LECTURA	TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES
2	Desarrollo	• Exportar, obras y carreteras, Ayudar al otro, comida, trabajo, transporte, vivienda. Desarrollo tecnológico. • Centros comerciales. • El que tenga tiene que pagar. • Aquí generamos industria. • Hay que progresar, como ese túnel eso se debe hacer. • Las inversiones se miden con una población que consume, que este dinámicamente activa, nosotros en todos los factores decrecemos en población, porque no llega inversión al departamento. • Mientras traigamos tecnología y conocimiento. • En los 90's la infra estructura se paraliza. • La inversión extranjera trae transferencia tecnológica, y trae conocimiento.
3	Enfermedad del funcionario público	• Mucha gente se me mueve no por lo que puede y quiere hacer, sino por lo que se le permite. • La corrupción no está solo en el gobierno está en todas partes. • Un ingeniero debe hacer política el cvy como voy yo. • Uno se la pasa endeuda esperando a que ellos se dignen a dar un anticipo
4	Paternalismo	• Dialogo perdón, • ver los empleados como hijos, los trabajadores se acostumbran a trabajos muy cuadrículados, cuando se consienten mucho y luego se les exige y se van, me toco quitarles el internet por un tiempo (castigarlos como a los niños). • Decisiones centralizadas. Soy una persona controladora, y esto me lleva a estar pendiente de todo. • Capacitan a los colaboradores (como un papa, dan estudio y no obedeciendo a un plan estratégico de cualificación o retención del personal). • Ayudar al otro comida, trabajo, transporte, vivienda. • La empresa subsidia el 100% a 94 personas, hay épocas donde la gente está abierta que la compañía penetre en sus estatus social, y digamos su relacionamiento social y le permite a uno invertir en ellos, • en educación. Tenemos horarios flexibles para que lo puedan hacer. • Recuerdo que papa tenía una huerta y repartía cosas a los muchachos, el trabajo con la gente, ahí radica el éxito de la empresa de puntillas. • con las fundaciones hice asistencialismo • labor social: fundación del cero, asegurando coterios de la galería, asociándolos. • Nuestro padre nos ha inculcado siempre en generar empleo. • Uno no puede ser feliz en el trabajo sino genera felicidad en los demás. • Uno da para construir no para recibir • La industria de Manizales es una industria de tradición. • Una herramienta para educar es el ejemplo. • Los empresarios de esta región tendemos a ser muy controladores • Uno debe ganarse el respeto y la confianza de todo el personal. • Las decisiones las tomaba, mi tío, fue delegando hasta que tuve el control del 99% de las decisiones. • Les ayude para estudiar, a conseguir moto, estoy muy pendiente del nivel de los empleados de la parte de subsidios que da el estado, secretaria cambio de carro y personas que están acá y se están capacitando. • Trabajo para que la gente que trabaja al lado mío cumpla sus sueños. • Soy un tipo que lo que me sobra lo reparto. • Yo recibo de nuevo al que sea siempre y cuando no haya robado. • Si usted toma decisiones por los empleados uno termina dañando la gente que trabaja con uno por que con el tiempo le dejan todo a uno. • Yo no creo totalmente en la gerencia solamente estratégica porque al final la ejecución está en los detalles. Y estar en los detalles quita mucho tiempo, pero evita ser un gerente simbólico. • Mas sabe el diablo por viejo que por diablo • Yo no necesito a nadie que venga a copiarme mis formulas ni mis cosas, yo se trabajar

	ÁNGULOS DE LECTURA	TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES
5	Emprendedor	• El que sabe cuál es su proyecto de vida, no sirve para ser empleado y que lo evalúen por comportamiento. • aprender de todas las experiencias. • La cultura de los Millenium es de emprendimiento e innovación. • Hay que sembrar para cosechar. • Quien tome la decisión de que uno tiene que competir a nivel mundial, tiene que transformar la organización, reconfigurar los modelos de negocio, son las empresas que logran mantenerse. • La familia es un impulsor de la nueva empresa. • Al principio hice más baratos los andenes. • Yo pienso que las empresas manizaleñas y los manizaleños son gente verraca y tenemos un nivel de competitividad alto. • Un gringo monta una empresa y la acaba y ya y uno por acá monta una empresa y uno quiere que esa empresa salga adelante (apego) • Aquí generamos industria. • Hay que saber mucho de psicología con la gente. • Lo más difícil de crear una empresa que licitan con el estado es la parte de los índices financieros • Ser conservador es muy bueno desde el punto de visto de la ética del trabajo, pero es veces un poquitico complejo desde el punto de vista de la innovación y la creatividad. • Competir en Manizales es difícil y Ud. tiene que ser muy competitivo para poder suplir los problemas de la localización geográfica, cadena de suministros, aislamiento, acá nos toca hacer un esfuerzo más grande que el resto de lugares para competir. • Creo que el empresario manizaleño es consciente de que no puede vivir del mercado manizaleño la gente es muy creativa y le pone ganas a lo suyo.
6	Heroísmo individual	• Quiero llevar mi empresa a todo el mundo, hacer país, generar riqueza me fascina. • Mi papa siempre me inculco generar empleo. • Uno no puede ser feliz en el trabajo sino genera felicidad en los demás. • Somos malitos en cuanto a la oración y ese tipo de acercamiento a dios, pero si en lo que es trabajar con la gente y lo social. • Hago una labor importante generando empleo. Me estoy dedicando ahora a apoyar fundaciones. En el tablaizo anciano pagar deudas que tenían. • Trabajo para que la gente que trabaja al lado mío cumpla sus sueños. • Por mucho que usted dialogue cuando el tema es muy enredada gente levanta el teléfono y lo llama a usted
7	Liderazgo, características del empresario	• Estilo coherente: que lo que hace la persona sea lo que ella sienta, guste, apasione, y como que siempre estemos dejando una transformación huella, una trascendencia. • Una decisión asertiva tiene tres componentes: conocimiento experiencia, intuición. • las decisiones las tomaba, mi tío, fue delegando hasta que tuve el control del 99% de las decisiones • Lo logro en el proceso de selección y dando oportunidades a la gente. • Puedo aplicar todo lo que aprendo en la universidad. • tenemos un potencial gigantesco, y un gran mercado para invadirlo. • Para ser empresario hay que tener temple, perseverancia, mucha paciencia y comprender a la gente. • Un patrimonio de la industria caldense es la honorabilidad. • Hay dos elementos a los que los empresarios no podemos renunciar, disciplina y rigurosidad. • Somos muy poco dados al ocio, siempre vivimos ocupados haciendo alguna cosa. • Uno debe ganarse el respeto y la confianza de todo el personal. • La operación como tal y la estrategia del negocio la he liderado yo. • INTELIGENCIA EMOCIONAL: fortaleza que de tener un equipo directivo en digamos manejar ciertos valores y creencias de tolerancia, entendimiento y capacidad de escucha, comunicación asertiva. Y uno como líder de una organización debe ser el primero en plasmarlo. • Educar con el ejemplo.

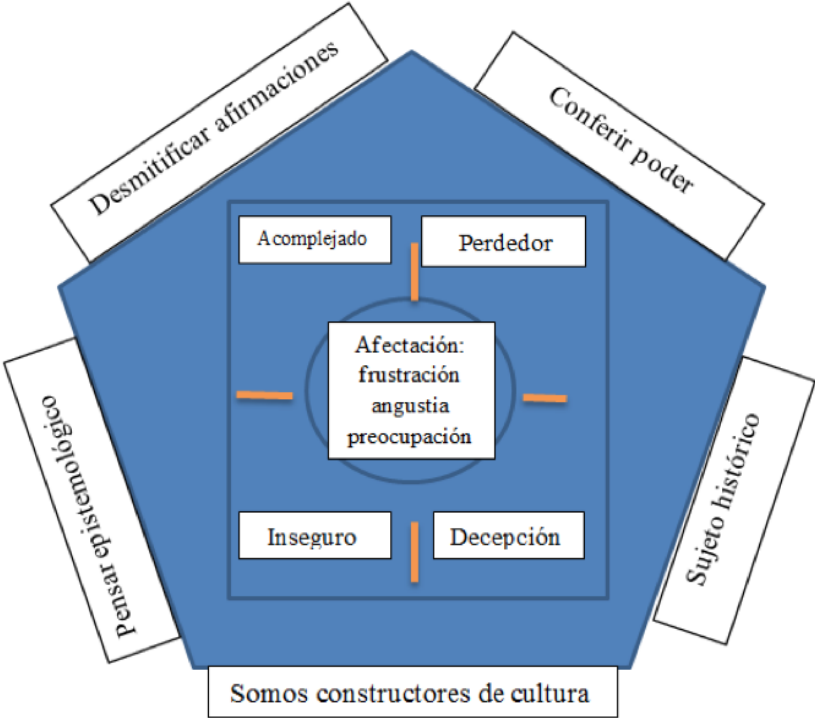
	ÁNGULOS DE LECTURA	TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES
7	Liderazgo, características del empresario	• Hoy en día no firmo un cheque, tengo un personal que lo hace, un doble control entre el director de proyectos y el director administrativo. • Un gerente debe estar enterado y actualizado de todos los temas. • La comunicación es algo muy importante en las empresas y es una de los factores que uno debe trabajar porque es donde más problemas se tienen. • Una cosa es lo que uno siente que, y lo que uno quiera, otra cosa es lo que pueda pensar la gente. Yo trato de dar ejemplo trato de ser un líder que los empleados quieran imitar (enfoque clásico). • Existen dos tipo de trabajadores el manual y el no manual, manual el que se gana su sustento diario con su cuerpo, y no manual, el que se gana su sustento con su voz como es el caso de los gerentes uno habla y hace que la gente actúe. • Hay que ser una persona equilibrada, no puedo permitir que las emociones vayan a afectar mi trabajo. • La gente tiene que hacer su trabajo, osino para eso está Gth (las decisiones difíciles con las personas las ejecutan otros) o el gerente. • Yo debo trabajar en lo que pueda. Administrar, lo que no controlo no lo administro. • Hay que tratar de meter mentiras que más se pueda sin caer en la delincuencia. • La competitividad es bastante alta por su experiencia en la parte financiera y logística. • Como la inversión no va a llegar nos toca pelear más, buscar más, y esto tiene que ser unidos privados y el sector público. • Es importante salir, uno piensa a pensar distinto, trabajar distinto, ver distinto, entonces es importante exponerse a otras ideas. • Ser conservador es bueno desde la ética del trabajo • Hay dos maneras de hacer cambios, una que es fácil con consecuencias graves y a veces la gente no las mide bien que es hacer cambios radicales. O en mi aproximación que es mucho más gradual que no es buena idea desde el punto de vista económico de corto plazo pero es lo mejor a largo plazo y funciona mucho mejor • La vida de un gerente tiende a ser compleja porque mantiene mucho tiempo en su cabeza pensando en la empresa y todo el tiempo tiene que tomar decisiones por los demás. • Ahora como gerente yo tengo que ser el optimista. • Uno como gerente lo que hace es hacer que otros hagan, que cumplan los objetivo que usted quiere. • Creo que exageramos a veces con lo del aislamiento porque estamos en el corazón del país nos hemos formado luchando y esto ha formado una sociedad diferente al resto de Colombia • Los temas de decisión son muy complicados por que le ponen mucha presión a la gente, por eso no todo el mundo nace para gerente. Una persona con baja autoestima puede costarle la sanidad mental • También la fe en uno mismo puede ser peligroso hay que tener cuidado si entra vacilando en una decisión puede terminar siendo un fracaso no por la decisión sino por cómo se ejecuta. • Hay estilos gerenciales y uno aplica diferentes estilos gerenciales a situaciones distintas: • Si hay crisis usted se torna autoritario • En situación norma usted se torna más participativo. • En una situación en donde es de vida o muerte usted tiende a ser más arbitrario en las decisiones • Los gerentes deben entender que cada situación amerita un tipo de liderazgo distinto, o dependiendo de la personalidad del empleado. • La gente tiende magnificar los problemas, es un tema que usted tiene que entender. El ser humano tiene más desarrollada la parte delantera del cerebro el análisis y la planeación por escenarios el ser humano hace como 90 escenarios negativos que le sirven para sobrevivir. Por eso las crisis a veces están en uno mismo. • Los proyectos tienen un toque de irracionalidad y optimismo. • El optimismo también es racional y es de largo plazo • Una empresa no se puede manejar con el corazón

	ÁNGULOS DE LECTURA	TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES
8	Conocer el negocio desde abajo	- Yo era la que fritaba y empacaba y ese conocimiento convertido en experiencia me dieron seguridad, conocemos la empresa desde los lugares más inabordables. - Yo, empecé como mensajero y en un mostrador en ventas. Yo creo que la clave es que yo pudiera aprender haciendo. - Yo creo que uno tiene que bajar por que osino uno se vuelve uno de esos gerentes que cuando da las ordenes va y mira y no se hicieron. - Si usted conoce el negocio y lo ha trabajado le duelen todas las cosas - Ya mi papa vio que había hecho toda la escuela, ahora venga para acá ya se judío ya vio que es bueno y que es la realidad de la vida
9	La mayoría de empresas son familiares	- Soy el gerente, representante legal y dueño. - Mi tío me fue delegando hasta yo tomar el 100 por ciento de las decisiones. - El 80 % de las empresas manizaleñas son familiares.
10	calidad	Los clientes internacionales imponen condiciones
11	logística	- No hay quien se encargue de la logística y cada empresa debe encargarse de ella. - La competitividad es bastante alta por su experiencia es la parte financiera y logística.
12	crear valor, y hacer negocios de valor	- Es necesario identificar en donde uno puede crear valor, y hacer negocios de valor. - Estoy convencido no competimos ni con productos ni con servicios sino con modelos de negocios ya que hay una sobre oferta - Un modelo de negocio: - Enfoque y diferenciación de producto y servicio. - Enfoque de personalización - Enfoque de eficiencia operacional - Estos tres deben conjugarse y hay que justificar muy bien porque cobro más. - Cuando uno está en un empresa desde nuestro punto de vista la comercialización es el nudo del negocio.
13	Viajar salir	Nosotros hemos tenido la visión de que una de la manera de entender y hacer los negocios y entender las oportunidades es viajando.
14	La gente lo más importante	- Creemos que uno de los aspectos más importantes que uno tiene que trabajar es con la gente. - Es con la gente con la que se puede construir un modelo de negocio. - Uno no puede ser feliz en el trabajo si no genera felicidad a los demás. - La productividad y la motivación se logran en el largo plazo y con acompañamiento. - Gestión del conocimiento, se sacó a todo el mundo de manera escalonada. - La comunicación es algo muy importante en las empresas. - Las personas son impredecibles y tienen sus propios problemas, se enfrentan a ciclos emotivos, no son máquinas. - Uno más bien tiene que crear una estructura y tratar de colocar gente que se adecue a la estructura, el problema es que son gente y nunca vas a poder colocar la gente exacta, y hay que manejarlas de forma diferente: - Hay gente que hay que hablarle mucho y gente que va al grano - Otros que son muy estrictos con su equipo de trabajo y otros más participativos. - Todos son distintos y tienen cosas además las situaciones tienen legitimidad moral, esto también hay que mirarlo.

	ÁNGULOS DE LECTURA	TRANSFORMACIÓN DE REALIDADES
15	Conocimientos básicos	• Uno debe tener conocimiento básicos, fundamentación, en el momento de una discusión
16	Vigilancia	• Tenemos aliados estratégicos y un ejercicio de vigilancia tecnológica, vigilancia competitiva, comercial, competencia. • Siempre hay que estar pendiente de la contabilidad, de los sistemas
17	Direccionamiento estratégico	• Un direccionamiento estratégico se hace en dos momentos: un diagnóstico y la aplicación. • Tomar la decisión de cambiar o sino parar allí. • Construir sobre lo construido. • Debe existir todo el aval y consentimiento de la alta dirección.
18	Arraigo por Manizales	• Por su gente, calidad de vida, la familia, vivir bien, tener bienes materiales y la familia. • Yo siento cierto arraigo por Manizales, aquí vivo yo con mi familia, me encanta la ciudad y es la sede principal. • Es una ciudad para educar a los hijos y como para vivir. La calidad de vida es lo mas importante no todo es trabajo. • Me demoro 6 minutos para ir a la casa. • La importancia de la educación. • Es una ciudad muy progresista y tiene gente muy emprendedora. • Calidad de vida, tiempo en vehículo, compartir tiempo con tu familia. Yo vivo acá y disfruto Londres • Si a usted lo único que le gusta es el dinero y el poder entonces no va a venir a Manizales, pero si a usted le gusta algo más emotivo, calidad de vida entonces usted se inclina a vivir en una ciudad como esta. • Ser de Manizales tiene un caso de emotividad importante. • Acá y afuera las empresas son lo mismo y los problemas lo mismo entonces mejor acá más agradable • Yo vivo muy satisfecho acá, yo quiero ganar plata pero no quiero irme

Recuperado de: "Primeros significantes" de Pulgarín (2017). Revista Espacios.

Tabla 4. Matriz mapa mental



Recuperado de: “Matriz mapa mental” de Pulgarín (2017). Revista Espacios.

Tabla 5. Campo de observación crítica

CAMPO DE OBSERVACIÓN CRÍTICA	
Sujeto histórico	El pasado determina el presente. Una reflexión autobiográfica debe tener: memoria, praxis, utopía, representación.
Desmitificar afirmaciones	Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas y se deben demostrar a la luz del sujeto histórico, lo que nos debe llevara a encontrar otras alternativas de realidad
Conferir poder	La manera como las ideas se comunican entre la gente para lidiar con problemas de incertidumbre
Somos constructores de cultura	Construimos cultura a través de nuestras prácticas y se analizan en 5 dimensiones: aprendizaje, creación soportes simbólicos, adquisición e intercambio de saberes, relación con el otro, relación con lo bello.
Pensar epistémicamente	Problema de la viabilidad de las diferentes opciones de construcción de la realidad planteada por los actores sociales

Recuperado de: “Campo de observación crítica” de Pulgarín (2017). Revista Espacios.

Tabla 6. Hallazgos

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	HALLAZGO
Desmitificar afirmaciones	1. Como gerente me interesa el conocimiento técnico, pero no crítico, en perspectiva de cambiar o criticar lo ya existente. 2. Somos malos capitalista, vemos talento pero no logramos juntarlo, no solo al interior de las empresas 3. Hay una relación entre paternalismo y heroísmo individual con el que lleva al humanitarismo 4. Todos reconocen que hay que trabajar junto con el estado y entre todos pero reconocer la enfermedad del funcionario público EFP 5. Lo mismo que los hace quedarse en Manizales, el arraigo lo conservadores es lo mismo que los hace poco globales. (relación con la competitividad)
Conferir poder	1. Gran influencia familiar especialmente de padre y abuelos 2. La calidad la catalogue como un afectación colectiva y no como un valor, no es tan importante la calidad
Sujeto histórico	1. Parece haber una coincidencia en que si las empresas subsisten es que son competitivas
Constructor de cultura	1. Parece que las características del empresario y el paternalismo van de la mano, los gerentes y dueños tienen una mirada mecanicista del mundo. Su relación con el arraigo se por lo conservadores. 2. Las decisiones difíciles con las personas las ejecutan otros
Pensar epistémicamente	1. Son mecanicistas, aunque utilizan lenguaje actualizado, 2. Nunca ven la modernización desde el punto de vista estructural de la empresa

Recuperado de: "Hallazgos" de Pulgarín (2017). Revista Espacios.