

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL UCI  
(MEXICO).  
DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.**

**TESIS DOCTORAL.**

**ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ANDROCRÁTICO EN LAS  
EMPRESAS DEL CARIBE COLOMBIANO EN ÉPOCAS  
DE GLOBALIZACIÓN.**

**JOSE ENRIQUE ROJAS CHADID.**

**DIRECTOR: DR. CARLOS MANUEL SOTO GUEVARA.**

**BARRANQUILLA (COLOMBIA), 2016.**

## **PAGINA DE ACEPTACIÓN**

**Esta tesis de grado de doctorado ha sido aceptada por los abajo  
firmantes:**

**Jurado lector: Francisco Carballo Salazar, Ph.D.**

**Firma**\_\_\_\_\_

**Jurado lector: Marco Antonio Hernández Gómez, Ph.D.**

**Firma**\_\_\_\_\_

**Tutor: Carlos Manuel Soto Guevara, Ph.D.**

**Firma**\_\_\_\_\_

**Sustentante: José Enrique Rojas Chadid.**

**Firma**\_\_\_\_\_

**Barranquilla, julio del 2016**

## **DEDICATORIA**

**A las mujeres de mi vida Lucy, Carmenza, Vivian, Jacqueline, María José y Vivian Shirley...con todo mi amor.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a las mujeres de mi vida Lucy, Carmenza, Vivian, Jacqueline, María José y Vivian Shirley en este día tan especial por ser los motores de mi existencia.

A mi padre Jose U Rojas Castañeda (QEPD) de quien recibí el modus vivendi del conocimiento.

A la Universidad Autónoma del Caribe por el apoyo económico y en tiempo para desarrollar los estudios de doctorado.

Al Doctor Carlos Manuel Soto Guevara por su dedicación y paciencia como tutor y por su gran amabilidad para conmigo en la distancia.

A todos los amigos y autores que de alguna manera intervinieron en este amplio camino y mil reconocimientos por su labor y empeño a todos aquellos, que de alguna manera aportaron su esencia en nuestra labor. Aquellos que están presentes o se han ido. A todos, Mil Gracias.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción: cartografía de la tesis doctoral. ....	9
2. Justificación. ....	10
1.1 Complejidad y globalización en la economía actual. ....	11
1.2 La gestión androcática es relevante para las ciencias empresariales. ....	20
2.3 El liderazgo androcático es relevante en particular en el contexto latinoamericano, colombiano, del Caribe colombiano y del departamento del Atlántico. ....	24
2.3.1 En la región Latinoamericana. ....	24
2.3.2 En la región Caribe. ....	30
2.3.3 ¿Pero, qué se ha obtenido? ....	33
2.3.4 Afectando negativamente la competitividad. ....	35
2.3.5 En el departamento del Atlántico y Barranquilla, lo local. ....	36
2.4 La gestión androcática es útil para acercar los sectores empresariales al desarrollo social de la región. ....	39
2.4.1 Antecedentes de experiencias de asimilación del concepto androcático en mandos de empresas asociados a posgrados en la ciudad de Barranquilla. ....	43
2.4.2 Otra experiencia pero en pregrado. ....	53
2.4.3 En síntesis. ....	57
3. Objetivos. ....	58
3.1 Las intenciones como alcance del investigador. ....	58
3.2 Lo que se quiere alcanzar desde la empresa. ....	59
3.3 Objetivo general. ....	60
3.4 Objetivos específicos. ....	60
4. Análisis teórico situacional; agenciamientos maquínicos y síntomas del agotamiento de la depredación. ....	61
4.1 Desde sus orígenes; la economía política y el psicoanálisis son dos planteamientos en paralelo facilitadores de la concentración de la riqueza. ....	61
4.2 Las transformaciones del capitalismo de hoy según Castoriadis. ....	62
4.3 Los vacíos competitivos en el Caribe colombiano. ....	65
4.4 La complejidad en las organizaciones. ....	66
4.5 La androcracia gerencial es a la complejidad en las organizaciones. ....	71
4.5.1 Administrar. ....	71
4.5.2 Empresa. ....	72
4.5.3 Liderazgo. ....	72

4.6 El asunto del desaprendizaje dialógico cognosciente como liberación de agenciamientos maquínicos hacia rupturas de sentido y líneas de fuga.....	73
4.7 La depuración del concepto de responsabilidad social empresarial es apoyo cierto para el desarrollo del liderazgo androcrático. ....	74
4.8 ¿Qué es la ecosofía? .....	77
4.9 El significado del espectro relacional como nuevo objeto de estudio desde la gerencia androcrática en las organizaciones complejas. ....	79
4.10 En la base del pensar esta la imaginación radical como elemento de la innovación desde el pensamiento y el emprendimiento. ....	80
4.11 La gerencia en organizaciones complejas y el concepto de sujeto – grupo.....	82
4.11.1 Surge entonces el concepto de sujeto – grupo. ....	85
4.11.2 Son características del sujeto – grupo. ....	86
4.11.3 Algunas ideas sobre cómo interactúan dos sujetos – grupo. ....	87
4.11.4 Una mecánica para colocar frente a frente dos sujetos – grupo. ....	88
4.12 La finalidad: fomentar y crear líneas de fuga para lograr el desarrollo social desde la empresa.....	91
5. Hipótesis. ....	93
6. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	94
6.1 ¿Por qué la investigación formativa holística y los espacios controversiales en el trabajo de campo?.....	94
6.2. Como base, un tipo de investigación: la investigación formativa holística. ....	95
6.2.1. Desaprendiendo estructuras mentales inamovibles.....	96
6.2.2 La importancia del tema investigativo y el problema de la investigación formativa. ....	97
6.2.3 Una solución; el enfoque didáctico de José Enrique Rojas Chadid (JERCH) para el desarrollo de la investigación formativa holística (ver anexo 1). ....	99
6.2.4 Un ejemplo de la propuesta investigativa formativa holística. ....	99
6.2.5 El proceso de construcción del conocimiento (hasta el documento final) (ver anexo). ....	100
6.3 Multimétodo y complejidad.....	100
6.3.1 Holística del proceso y sus variables - afirmación global. ....	103
6.3.1.1 Variables y subvariables intervinientes. ....	104
6.3.1.2 Variable Flujo Vital (FV) .....	104
6.3.1.2.1 Elementos que confluyen en Variables .....	105
6.3.1.2.1.1 Los Factores.....	105
6.3.1.2.1.2 Las Expresiones Androcráticas. ....	105
6.3.1.2.1.3 De La Persona. ....	105
6.4 Descripción de Subvariables. ....	106
6.5 El Proceso de Selección de la Muestra.....	125

7. LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN EN EL SENTIDO ANDROCRÁTICO. .	129
7.1 Guía de Características Paramétricas.....	130
7.2 El Grupo Meta. ....	132
7.3 Instrumentos Del Estudio: Encuesta Tipo Likert.....	133
7.4 Sobre El Alcance De Los Instrumentos.....	135
8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	137
8.1 Las respuestas de los empresarios en general.....	138
8.2 Los cuatro empresarios más androcáráticos.....	141
8.3 ¿Cómo es la visión del rasgo país de los cuatro empresarios? .....	141
8.4 Los cuatro empresarios androcáráticos en visión holística. ....	143
8.5 Características del empresario e4 como el de mejor perfil androcárático. ....	152
9. CONCLUSIONES.....	160
10. RECOMENDACIONES. ....	161
GLOSARIO. ....	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	169
ANEXOS .....	180

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Rasgos (mutaciones) desde la deconstrucción de la acumulación concentradora hacia la descentración y/o desconcentración en la empresa, en el país, en la sociedad. ....	27
Tabla 2. Tipos de administración (gestión) de empresas. ....	27
Tabla 3. Matriz de factores axiológicos y existenciales para el desarrollo androcrático. ....	28
Tabla 4. Variables sobresalientes características en los procesos (sesgos) concentradores y descentradores. ....	59
Tabla 5. Matriz - ecosofía y ciencia tecnología y sociedad. ....	78
Tabla 6. Universo Posible De La Variable Flujo Vital (FV). ....	104
Tabla 7. Las variables como características para ser androcráticos desde las expresiones androcráticas de la personas a través del proceso. ....	117
Tabla 8. Matriz esquemática de variables y subvariables desde las expresiones androcráticas de la personas a través del proceso. ....	124
Tabla 9. Esquema de subvariables como elementos de las variables procesos concentradores (PCO) y descentradores (PDE). ....	125
Tabla 10. Composición porcentual y número de empresas a encuestar según clasificación ley 905 de 2004 en Colombia. ....	126
Tabla 11. Características de los diez empresarios y sus empresas seleccionados o participantes en el proceso taller aplicación asistida de cuestionario tipo likert. ....	127
Tabla 12. Taller Dialógico con Respuesta Asistida – Espacio Controversial.....	128
Tabla 13. Matriz de resultados para un empresario según modelo de comportamiento ideal de las variables (en = “empresario ideal”) para el investigador. Escenario futuro positivo para el empresario androcrático.....	131
Tabla 14. Necesidades de formación desde las ciencias de la complejidad requerida por el recurso humano de empresas androcraticas. ....	145

## 1. Introducción: cartografía de la tesis doctoral.

El paradigma de la complejidad en el pensamiento avanza menos rápido que la globalización pero ambos son el pan de cada día en la economía actual. Se considera que la gestión androcrática es relevante para las ciencias empresariales porque es una forma de acercarse más efectivamente el individuo a la sociedad a través de las organizaciones. Esta gestión se logra edificando el liderazgo androcrático, que es relevante en particular en el contexto latinoamericano, colombiano, del caribe colombiano y del departamento del Atlántico, porque en el mundo las desigualdades son aberrantes entre ricos y pobres, en la región latinoamericana las inequidades entre países son abismales, porque en la región caribe colombiana son más abismales aún entre departamentos y municipios.

¿Pero qué se ha obtenido?; se ha afectado negativamente la competitividad de manera sistemática en el departamento del Atlántico y Barranquilla, en lo local la concentración de los elementos conocimiento, bienes, poder y afecto es alta y por ello la gestión androcrática es útil para acercar los sectores empresariales al desarrollo social de las región hay experiencias de asimilación del concepto androcrático en mandos de empresas asociados a posgrados y pregrado en la ciudad de Barranquilla.

El propósito del investigador es, con base en su idea de un empresario androcrático, medir las percepciones en escala de Likert para 93 variables en cinco cuestionarios a diez empresarios de diez empresas del caribe colombiano en muestra proporcional a la composición clasificación oficial de las mismas, se trata de empresas perdurables. Se quiere lograr descentrar o distribuir mejor en la sociedad con acciones desde la empresa, los bienes, el conocimiento, el poder y los afectos. A pesar de que los resultados muestran que en el departamento del Atlántico, para la prueba piloto, el mayor acercamiento al pensamiento androcrático lo representan un 37% aprox del total de percepciones o de respuestas habilitadas por acercamiento al empresario androcrático ideal del investigador, solo uno, el e4, tiene el mejor perfil. para ser androcrático debe pensar en complejidad (pc) para dialogar (di) y realizar empoderamiento emprendimiento (em) siendo cooperativo (co) para propiciar mejor calidad de vida en la sociedad esta evolución se detecta en la

orientación del pensamiento, en las competencias y en la praxis en la empresa del empresario.

En la visión rasgo país están más de acuerdo con el empresario ideal del investigador en los factores descentrados que en los concentrados de poder, el conocimiento, los afectos y los bienes. Se puede lograr ser androcrático: desaprendiendo estructuras mentales inamovibles, depurando el concepto de responsabilidad social hasta convertirlo en la conjugación del nosotros, pensar ecosóficamente, abordar las organizaciones complejas desde el sujeto grupo y desde el espectro relacional simultáneamente. Todo para propiciar la finalidad: que es fomentar y crear líneas de fuga para lograr el desarrollo social desde la empresa.

## 2. Justificación.

Esta investigación se origina en la necesidad de encontrar una senda hacia el desarrollo sostenible, mediante una vía que facilite la participación del recurso humano, en la medida en que se relacionan, esto con la finalidad de mejorar su calidad de vida. Esto se revela en la realidad jurídica en la constitucionalización de los derechos fundamentales, es decir, que cada vez se hace más exigible su cumplimiento en todos los ámbitos por el rango de constitucionalidad o categoría de la ley desde el que se protegen, también en la realidad empresarial se presenta, por un lado, en términos de una tendencia al humanismo, pero todavía muy frenada por los enfoques mecanicistas y las actuaciones bajo el paradigma de la linealidad, excluyentes que han conducido al “sálvese quien pueda” que ha mantenido a muchos excluidos del desarrollo social. Y por el otro, una tendencia al desarrollo del paradigma de la complejidad con una comprensión más ajustada a la realidad multivariada y a veces contradictoria.

Es claro que las organizaciones empresariales son sujetos grupo por medio de los cuales las personas interactúan para proporcionarse el bienestar adecuado para vivir con decoro y es con base en ese asunto de la responsabilidad social pero llevada por este estudio a una especie de humanismo extremo desde el cual proponer nuevas formas de liderar los procesos empresariales y eso se ha denominado gerencia androcrática y liderazgo androcrático.

Con este planteamiento se pretende propiciar que el nuevo ejecutivo redefina las metas de la organización hacia una conciliación o inclusión de complementos entre los flujos que generan el interés individual y el colectivo, es casi que tautológico, hoy, que el planeta visto desde la economía clásica y operado desde ahí, ha creado una dinámica que favorece a muchos menos de los que se requieren para que la humanidad trascienda sin tanto dolor y frustración, que a la postre se torna en obstáculos (violencia, indiferencia, etc.) insalvables por largos periodos.

Se puede decir que “mientras se multiplican hombres que crean poder pensar y juzgar todo racionalmente (deducir sus decisiones solo de la ley o de las leyes del dinero o del intercambio económico, o de la tecnología, etc.), tienen, con gran certeza, una racionalidad subdesarrollada”. (Kaufmann, 2007, p.29).

Se trata de conectar los esfuerzos del intorino con los del entorno para sacar adelante el escenario en el que actúen todos con las mejores oportunidades.

Se trata de generar ritornos significativos en la mentalidad del líder androcrático que conviertan espacios de concentración, de frustración, de exclusión, en espacios de descentración, de abnegación, de inclusión. En relación con los flujos de poder, de los bienes materiales, de los afectos y del conocimiento.

El gerente androcrático al expresar su mentalidad en sus actos se trasfiere a resultados, de pronto poco comunes en el medio empresarial del Caribe, que develan procesos descentradores, desconcentradores, acumuladores de atributos en los órdenes del conocimiento, del poder, de los bienes materiales y de los afectos, en beneficio de la inclusión, con mayor participación sostenible de la mayoría mejorando su calidad de vida.

### 1.1 Complejidad y globalización en la economía actual.

Para recrear, reafirmando para este trabajo, el significado de globalización en su relación con el desarrollo humano se puede sostener con Pizarro Rodríguez (2007):

(...) que dicho fenómeno se forma con dinamismo, complejidad y diversidad, pues, son tres elementos constitutivos de la construcción mundial. Afectan a estos tres conceptos continuamente por este mundo cambiante y todas ellas sin excepción, deben enfrentar el desafío de esta realidad con el objetivo de asemejar la velocidad o dinanismos de cambios a sus estructuras, funciones e instituciones. La diversidad pone el énfasis en los individuos o los actores, mientras que la complejidad en las estructuras. Con el concepto de diversidad se examinan aspectos como los fines, intenciones o poder.

Si bien es cierto que la globalización mueve objetos en una unidad coherente a nivel mundial como lo expresa Fernández y Gauthler (1998) cuando dicen que es el “proceso mediante el cual una parte mayoritaria y creciente de la riqueza y el valor se genera o produce a través de redes interconectadas de producción y abastecimiento” y Castells (1999) cuando establece que la Globalización:

(...) no es sinónimo de internacionalización, sino más bien, es el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como unidad en tiempo real a escala planetaria. Es un fenómeno nuevo porque solo en las dos últimas décadas del siglo XX se ha constituido un sistema tecnológico de sistemas de información, telecomunicaciones y transporte, que han articulado todo el planeta en una red de flujos en las que confluyen las funciones y unidades estratégicamente dominantes de todos los ámbitos de la actividad humana.

Lo más importante para esta investigación es considerarla como un fenómeno a través del cual los seres humanos mejoran su condición y calidad de vida como lo plantea el (PNUD, 2004) cuando sostiene que “sin lugar a dudas, el objetivo básico del desarrollo es aumentar las libertades humanas en un proceso que puede expandir las capacidades personales toda vez que amplía las alternativas disponibles para que la gente viva una vida plena y creativa”.

Para comprender el sentido en el que se enmarca la crisis global y de ámbito mundial, se acude a la tesis doctoral de Marta Fernández-Pirla M (1999, p. 92) donde se plantea:

Los intentos de dar solución de forma aislada a cualquiera de ellas (se refiere a las crisis globales) han demostrado que aquella no era sino de carácter pasajero y que se realizaba a expensas de las demás; aliviar la situación de escasez de energía o de materias primas mediante medidas que empeoran la situación de los recursos medioambientales, no resuelve, en realidad nada. Las verdaderas soluciones son, evidentemente, de carácter interdependientes en su conjunto, toda la multitud de crisis existentes parece constituir un único síndrome global de crisis en la evolución del mundo. La intensidad de las crisis que afectan al desarrollo global mundial y la ausencia de medidas que demuestren ser eficaces para procurar una solución, ponen en tela de juicio la validez de las premisas que, durante mucho tiempo, han sido los pilares básicos de la orientación de la evolución de la sociedad humana. Si bien es verdad que fueron tales premisas quienes pavimentaron en el pasado la senda del progreso del hombre, no lo es menos que han sido también ellas quienes, al final, llevaron a la situación actual. Parece, pues, que la humanidad se halla ante una encrucijada; o seguir por el camino antiguo -es decir, seguir la ruta tradicional hacia el futuro, sin someterla a contestación- o iniciar una nueva senda. En la búsqueda de una nueva dirección del tipo de la descrita, las antiguas premisas han de evaluarse nuevamente. Todavía con más precisión en el informe del Consejo al Club de Roma que bajo el título "La Primera Revolución Mundial" son autores los profesores Alexander King y B.Schneider., ya no se puede hablar de problemas económicos aislados con posibles soluciones específicas y desvinculadas de un total acontecer social en el sentido más amplio que a esta expresión puede darse, por el contrario, el planteamiento de la problemática económica se ha de hacer dentro de un sistema mundial que implica todas las variables sobre el concepto de globalidad globalismo y globalización. (Pestel y Mesarovic, 1974).

Creemos deber admitir que la globalización exigida tanto por la evolución tecnológica como por el proceso evolutivo en el pensamiento del hombre y en las concepciones actuales de la economía y de la sociología en tomo a la forma de organizar la convivencia en la aldea global, es hoy un fenómeno imparable que se va implantando en todo el mundo (no es necesario citar las manifestaciones actuales de este proceso en Asia y América latina, fundamentalmente) y que partiendo del reconocimiento del papel protagonista desempeñado por el mercado en el acontecer económico tienden, como ha afirmado recientemente el primer ministro inglés, Tony Blair, en un artículo reproducido por la prensa española, a que el objetivo global, o de globalización sea eliminar la pobreza del planeta para lograr un auténtico desarrollo sostenido y sostenible que garantice niveles aceptables de vida para

todos los habitantes del planeta. Pero el camino, lamentablemente, es largo y lleno de obstáculos. (Fernández, 1999, p. 103).

Lo anterior debido a que:

Combatir las posibles restricciones en la competencia o las autoridades que han de regular las condiciones del libre mercado y de protección a los usuarios y consumidores se enfrentan con la cuestión de dilucidar qué manifestaciones de concentración económica son conformes con los intereses del mercado y cuáles, por el contrario, constituyen factores de perturbación del mismo, dado que en el fondo de dicha cuestión, laten problemas económicos evidentemente relativos mientras que las figuras jurídicas que dan amparo a las distintas formas de concentración económica no adolecen de ilegalidades aparentes. (Fernández, 1999, p.105).

Un interesante trabajo sobre este tema se encuentra en la obra de Samuelson, Bishop y Coleman (1962) "Tendencias del pensamiento económico".

Fundamentalmente los efectos del rápido y extenso proceso de globalidad/globalización íntimamente ligado al proceso informatización-robotización en la sustitución del hombre, causas del grave problema del desempleo que soportan las economías occidentales. En la lucha de máquinas versus hombres, exigido frecuentemente por la competitividad a nivel global, se produce el gran desequilibrio estructural del paro que es tanto más acusado cuanto mayor es el grado de desarrollo económico del sistema en el que tiene lugar.

Se cree así, y se estudia en páginas posteriores, que el problema del desempleo, consecuencia de la mayor capitalización en sentido instrumental del proceso de producción, no nace en la economía -aunque en ella se desarrolle" y, por ello su solución definitiva no puede encontrarse en ella. En la reunión que celebraron, el día 20 de octubre de 1997 en Luxemburgo, los gobernantes de los países de la Unión Europea. Se ha dado entrada como preocupación importante - aunque no cuantificable- al problema social del desempleo aparentemente no considerado en la economía pura de mercado, inspiradora, en el fondo, de los

criterios de convergencia de Mastrich y de las exigencias de la competitividad a nivel mundial.

El moderno capital especulativo se beneficia explotando tendencias emergentes antes de que el público en general lo haga. Más contundente es la argumentación del economista Santiago Barragán, contenida también en el diario ABC (1997, p. 38):

Lo curioso de la mundialización económica es que, en vez de producir la elevación del bienestar global, como creen a pies juntillas los fanáticos del mercado, lo que realmente ha conseguido es profundizar todavía más en la diferenciación entre dos sectores, por cuanto que una pequeña parte de la humanidad (su 18 por 100), detenta la gran mayoría de la riqueza (en concreto, el 80 por 100). En este caldo de cultivo surge el pensamiento único sobre todo, a partir de la publicación del ensayo "El fin de la historia" de un oscuro funcionario del Departamento de Estado norteamericano, Francis Fukuyama que, convertido en todo un éxito, gira alrededor de dos coordenadas fundamentales: el triunfo definitivo de la economía de mercado y la superioridad manifiesta de los sistemas democráticos de Occidente.

En resumen, del texto anterior, se puede sostener que la dinámica de la globalización en la economía actual, dentro de los causes de la economía de mercado como está concebida por la tradición de occidente, ha aumentado las diferencias que se manifiestan en inequidades crecientes entre países ricos y pobres, entre regiones, y al interior de las mismas, esto significa que los procesos de concentración de los cuatro factores que se mencionan en este trabajo (bienes, poder, afecto y conocimiento) es evidente en la economía mundial.

Ahora, la visión compleja de la economía puede proporcionar los elementos para salir del reduccionismo que produce el pensamiento linealizante en el que se está actualmente, como se manifiesta en los párrafos siguientes de la tesis doctoral de Marta Fernández-Pirla M (1999, p. 143), ya mencionada:

(...) la economía actual, como ciencia de la complejidad, ha de rechazar necesariamente el frío mecanicismo determinista y, consiguientemente, utilizar otros instrumentos de investigación y análisis. Nos ha dicho Fernández Díaz que la ciencia

económica, todavía en forma tímida, está entrando en la consideración de las irregularidades y de los comportamientos caóticos, en lo que él denomina genéricamente, el caos determinista, y que constituye un escalón intermedio entre el determinismo laplaciano y el indeterminismo poppeliano.

Lo que nos ha expuesto el mencionado profesor es la necesidad de introducir en la metodología económica los conceptos de estructuras disipativas y de entropía para, seguidamente, afirmar la incorporación de las no linealidades en la dinámica económica, como fundamento de los nuevos planteamientos, y nos subraya que han de considerarse primeramente las dos siguientes propiedades de los sistemas no lineales a saber: que se pueden generar comportamientos erráticos o cuasi periódicos en series temporales económicas y que los sistemas no lineales pueden dar lugar a dependencias sensitivas a las condiciones iniciales de tal suerte que pequeñas modificaciones en las circunstancias iniciales pueden agrandarse notablemente en el proceso dinámico. El mencionado profesor hace aplicación, en su citado libro a distintos supuestos de dinamismo en economía, capaces de engendrar funciones o modelos no lineales susceptibles de tratar con la metodología del caos.

Y el profesor Nieto de Alba (2002, p. 309) reafirma que:

(...) el tránsito de lo simple a lo complejo en economía, comenzando por la crítica al ámbito reduccionista en el que se elaboraron todas las teorías económicas tradicionales e incluso en sus planteamientos econométricos para llegar más adelante a la medida de la complejidad (...).

Los crecientes avances de las teorías del caos y otras en el orden de la complejidad ofrecen diferentes visiones novedosas para abordar la problemática de la concentración en sus verdaderas dimensiones de acuerdo con la compleja interrelación de los fenómenos de la realidad.

Pero todas estas nuevas formas del pensamiento también penetran a la empresa como elemento esencial del desarrollo de las economías occidentales y se

hace referencia en el texto siguiente de la tesis de Marta Fernández-Pirla M (1999, p. 146 - 153) en los siguientes términos:

(...) la empresa como unidad fundamental de inversión, creación de empleo y rentas, de producción de bienes y servicios y su distribución en el sistema económico en una economía globalizada y compleja y de mercado con fines de contribución a mejorar la calidad de vida de los agentes intervinientes (...) debe considerar los siguientes aspectos (...) La empresa como sistema abierto que comprende no sólo su propia complejidad interna sino también la complejidad del entorno. La revisión de los conceptos fundamentales que deben estructurar la ciencia económica de la empresa en su nueva comprensión, así como las nociones de empresario y sus funciones. La naturaleza de las previsiones en la nueva concepción de la empresa. El proceso de endogenización del entorno en que actúa la empresa. Las actividades intelectivas empresariales, una de las cuales consistirá precisamente en el análisis del mismo proceso de endogenización. Los fundamentos de creación del propio futuro empresarial en una economía asentada en la realidad de orden-desorden-orden... en que ha de actuar la empresa con sus específicas estrategias. Las estrategias empresariales y su fundamentación en un nuevo concepto de cultura inclusiva empresarial y aprendizaje permanente. El análisis del complejo fenómeno de la innovación en sus múltiples manifestaciones y encuadrado en las nuevas concepciones empresariales, una de cuyas manifestaciones más importantes reside en la ruptura de las propias estructuras configuradoras de una situación de estabilidad, es decir, en la producción del propio caos (...)

(...) Visión actual de la empresa: La empresa en la realidad actual y tal como hoy se contempla constituye un complejo ente o sistema —que podríamos calificar de socioeconómico- en el que se integran fuerzas —siguiendo el símil de la física- generadas en varios sectores o subsistemas todos los cuales gravitan sobre un sostenedor, a modo de magma, que constituye el mercado.

(...) Al igual que hoy ya no se considera al átomo como la última partícula de la materia, irrompible e impenetrable en las concepciones newtonianas, la empresa tampoco puede ser vista como la última unidad de la complejidad económica tal como la concebían los economistas clásicos cultivadores de la macroeconomía.

(...) la empresa es como un todo holístico en el que sus subsistemas se encuentran en permanente interacción entre sí y con su entorno, el tratamiento del ente empresarial —concepto más amplio que el tradicional que consideraba la

empresa como una célula o unidad productiva, con sus propias leyes y que en su comportamiento en el conjunto macroeconómico respondía a modelos mecanicistas (teoría clásica del equilibrio general de Walras)- puede y debe realizarse con las naciones y recursos que nos ofrece el nuevo paradigma. Bajo este planteamiento, el tiempo propio del ente empresarial recibe una nueva configuración que variará para cada tipo de empresa y así distinguiremos el tiempo histórico, la flecha del tiempo en la empresa y sobre todo el nuevo concepto de tiempo de creatividad que se apoyará en la práctica en dos novedosas consideraciones que nos ha dado a conocer el profesor alemán Albach, *The Time Of Market* y *Just In Time*.

(...) la empresa como sistema abierto a la luz del paradigma de la complejidad y dada la escasa utilidad que hoy tienen los llamados vínculos causales, precisamente en razón de la complejidad que condiciona la empresa y su entorno, han de generarse modelos de gestión capaces de crear la inestabilidad. El aprendizaje complejo en grupo (Chanceteam) es una forma de control organizativo. Aun cuando ningún individuo o grupo tenga el control sobre él. La interacción política entre personas de la organización es eficaz cuando esas personas aprenden en ese proceso de tipo complejo. Se trata de un control que tiene relación con la creación (de mercados u otras situaciones), no con la adaptación a lo existente. El bucle de control ha de adoptar la forma de aprendizaje continuo e interacción política en tiempo real. Es una forma de control creativa y alejada del equilibrio, no la forma estabilizadora y repetitiva que produce la realimentación negativa (...) La preocupación por el largo plazo ya no se concreta a través de la planificación sino a través del aprendizaje (...) El control estratégico debe estar orientado a medir lo importante, que es lo que afecta a la frecuencia de innovación, a la ruptura de esquemas, a la calidad, a la inversión en la mejora de las cuantificaciones y a la velocidad del cambio. Necesaria para conducir la organización hacia esa zona de caos creativo donde el éxito exige la interacción innovadora y creativa propiciada por la inestabilidad limitada (...).

Se destaca aquí la profunda relación entre el entorno y el intono en la empresa, la intensidad de sus tensiones y a su vez la consideración del aprendizaje como elemento central del desarrollo empresarial en el largo plazo antes que la planeación en sí. En esta concepción holística de la empresa se facilita mirarla como una magmática que admite todas las posibilidades de inclusión y constituirse en un todo sinérgico con los entornos cercano, medio y lejano en términos de mejorar las condiciones de calidad de vida más allá de su influencia inmediata. Se

intuye, desde aquí, que se presenta la necesidad de una nueva metodología en la ciencia de la economía de la empresa.

Es pertinente dar importancia, como lo hace la tesis de Marta Fernández-Pirla M. (1999, p. 234) que:

La ardua tarea investigadora en el mundo de lo social y lo económico a la que apunta esta tesis, si bien limitada al ámbito de la economía de la empresa, presenta indiscutiblemente grandes dificultades, parte de las cuales tienen su origen en el propio ánimo del intérprete, sea éste empresario, asesor o ejecutivo ya que, como siempre ha sucedido, el destinatario de las novedades suele oponer resistencia a planteamientos tan distintos de los que hasta ahora venían rigiendo sus actividades. Pero aun superando tales dificultades subjetivas, el conocimiento de la mutante y compleja realidad sobre la que se pretende actuar no es nada fácil aun disponiendo, como hoy sucede, de los amplios y complejos sistemas de ordenadores que tiene a su alcance y servicio la que el profesor Terceiro (1996) llama sociedad digital.

En aras de reafirmar algunos aspectos que dan bases sólidas a esta tesis o trabajo de investigación y que se encontró que en la tesis doctoral de Marta Fernández-Pirla M (1999, p. 274-282) son materia de sus conclusiones, se ofrece una síntesis analítica en los siguientes párrafos:

(...) afirmamos la insuficiencia del paradigma mecanicista o causal para presentar la actual y compleja realidad de la empresa y, consiguientemente, la construcción de su epistemología cualquiera que sea su concreción sistémica en el ámbito de la producción, del mercado, de la organización o de las relaciones personales porque el paradigma tradicional de carácter mecanicista al que respondía el planteamiento de la economía de la empresa sólo da respuestas válidas en determinadas situaciones de estabilidad y en tiempos relativamente cortos, pero resulta insuficiente para comprender en él la compleja dinamicidad de las actividades empresariales.

(...) la economía de la empresa no puede plantearse hoy si no es en contemplación de la compleja realidad vigente en el orden económico y social en general y de la economía empresarial en particular enmarcándolo en las directrices del nuevo paradigma de la complejidad y el caos.

(...) También el fenómeno de la desmaterialización reconocido y estudiado en las ciencias físicas ocurre en el ámbito de la economía en general y de la economía de la empresa en particular. Naturalmente que ambos hechos no son identificables en forma analítica pero sí conceptualmente, si consideramos la desmaterialización en economía como la alteración en términos relativos entre las actividades primaria y secundaria con las de carácter terciario o de servicios.

(...) Dado que complejidad y globalidad hacen que en el paradigma emergente, que llama el profesor Nieto de Alba, la única prognosis que cabe realizar es la del descubrimiento de regularidades dentro de la inestabilidad aparente que pueda presentar un sistema y que, en consecuencia, las previsiones que se formulen no serán ya de resultados cuantitativos exactos sino de descripción de situaciones posibles que la realidad puede albergar, primando por consiguiente, las apreciaciones cualitativas sobre cualquier estimación cuantitativa.

Ello nos obliga a concluir que bajo los nuevos planteamientos, la prognosis de futuro en el acontecer de la empresa no se puede apoyar, hoy en día, en los modelos lineales clásicos por sencillos y cómodos que puedan resultar en el orden de la praxis empresarial.

(...) Que, en consecuencia, en la nueva metodología de la economía de la empresa, que creemos que hoy se halla en curso de elaboración, se han de plantear nuevas técnicas conceptuales y de representación que son análogas mutatis mutandi a las que se han desarrollado eficazmente en el ámbito de la física y otras ciencias de la naturaleza. Por consiguiente, no solo el descubrimiento y elaboración de atractores y el análisis fractal sino también todo lo que acompaña de pensamiento no lineal, han de formar parte de la nueva metodología (...).

Estos nuevos planteamientos teóricos nos conducen necesariamente a la elaboración en el ámbito de la praxis de una nueva arquitectura organizativa...y destacar cómo en algunas actividades empresariales, principalmente en las de elaboración de decisiones, se va superando el principio de rígida jerarquía por el de ponderada heterarquía como lógica consecuencia de los trabajos en equipo y el aprendizaje permanente y complejo (...).

Un hecho si puede dejarse sentado por ahora, las empresas son parte inseparable de la relación individuo y sociedad.

1.2 La gestión androcática es relevante para las ciencias empresariales.

No se puede decir que una empresa o institución que hoy se denomine flexible y androcrática (empresas cuyo principio y fin principales son el hombre y su calidad de vida), no se sustente también en un mar de normas reguladoras y a veces rígidas y deshumanizantes que desvirtúan la responsabilidad social de las organizaciones por la vía de los deficientes resultados cualitativos y cuantitativos propiciando que peligre en el largo plazo su supervivencia.

En el lento transcurrir de los sistemas cerrados a los abiertos, del enfrentamiento y separación a la colaboración y convergencia, de la competitividad a la cooportunidad, de la especialización o el análisis a la transdisciplina y la síntesis, del control a las libertades, se han incubado la agresividad, la insaciabilidad de bienes materiales y la libertad ilimitada (limitada solo por la competencia) como efectos perversos del economicismo y el racionalismo a ultranza.

Y de todo esto, como es obvio, se alientan en las empresas fenómenos como la segmentación o mosaicos aislados o feudos de especialistas donde la razón de funcionar es más importante que el modo de hacerlo; como la anomia que conduce a exceso de regulación y escasos principios; como la implosión que tiene que ver con la generación de un hombre anónimo, hueco por vaciamiento de proyectos genuinos.

Se puede decir a nuestro modo de ver, e incurriendo en el peligro de las simplificaciones, que igual como en la evolución de las teorías de la administración, en los enfoques o teorías organizacionales, antes hubo un énfasis en el control al interior de la empresa en el que organizar era sinónimo únicamente de mecanizar, de normatizar, de ceñirse a la norma, de cumplir el procedimiento por encima de todo, de concentrarse en lo instrumental, aun cuando aparece el concepto de “comportamiento organizacional” y se intensifica el énfasis en lo que llamaron el recurso humano (racionalismo psicológico), la idea era el “hombre máquina”, cómo se comporta para neutralizar los sesgos de “irracionalidad” y lograr integrarlo como un elemento productivo como parte de la visión de la efectividad de los factores productivos.

Después con los enfoques organizacionales sistémico y contingente se camina del control (desconfianza) hacia la potenciación de libertades, se vuelve la atención hacia afuera y se plantea mirar el entorno con gran énfasis puesto que la idea de los sistemas orgánicos establecía nexos recíprocos en una visión del todo (holística, adentro y afuera) como algo dinámico y también cambiante cuyo análisis y síntesis no arroja verdades absolutas sino relativas y para una situación espacio temporal determinada, es decir, como algo situacional.

Con el repunte del planteamiento estratégico (el de los cómo hacer las cosas), dada la complejidad de lo planteado y el énfasis en el conocimiento, producto de la globalización en ciernes y de la necesidad de un posicionamiento competitivo más claro entre las empresas, como elemento fundamental para agregar valor a las actividades económicas. Vuelve a la palestra una preocupación o énfasis en el desarrollo profesional del individuo para la empresa, pero también y primordialmente por su desarrollo personal y del colectivo, que es campo de acción de la organización.

Las organizaciones que han logrado sobrevivir por largos periodos (las cien transnacionales más importantes del mundo) son aquellas que basan su estabilidad en su responsabilidad social, en un balance social en el que conviven técnicas y humanismo. Son las que tienden a la androcracia.

Lograr lo anterior significa con Senge (2006) que los seres humanos se capacitan para: promover entre las personas una “libertad para” y no una “libertad respecto de”, es decir, crear los resultados que de veras se desean, sentirse en el verdadero campo del dominio personal, es el impulso de cada uno hacia el aprendizaje generativo, es el deseo de crear algo nuevo, algo que agregue valor y que tenga significado para uno y para todos.

Distribuir la responsabilidad al tiempo que conservar la coordinación y el control no se logra controlando la conducta de la gente sino invirtiendo en mejorar la calidad del pensamiento, la capacidad de reflexión y el aprendizaje en equipo de los miembros de la organización e igualmente en mejorar las aptitudes para desarrollar visiones compartidas y entendimiento compartido de los problemas complejos.

La mayoría de los estudios hechos en Colombia y en el mundo sobre la formación en ciencias administrativas coinciden en lo fundamental con lo que expresa el profesor Omar Aktouf (2000) en tres de sus aseveraciones; la definición estrecha de la administración centrada en el predominio del factor capital y en el cuidado del enriquecimiento individual, la omnipresencia de aspectos cuantitativos en especial el cálculo económico y la falta de cultura general en la formación del administrador.

Pero de tiempo atrás los hacedores de la teoría administrativa y en la praxis cotidiana de la disciplina se viene avanzando, lenta pero seguramente hacia una multivisión holística y desarrolladora de lo humano con el naciente compromiso de gestionar desde todas las organizaciones humanas, en términos de agregar “valores inclusivos” cuyos resultados apuntan a lograr el bienestar para todos.

De lo anterior se desprende que hay una tensión palpable y creciente entre dos tendencias, la primera que ha demostrado en el tiempo su incapacidad para aportar efectivamente las grandes cifras de mejoramiento de la calidad de vida de la humanidad en su conjunto y la otra que se abre camino fomentando una cultura inclusiva que permita con base en el paradigma de la complejidad alcanzar las metas de supervivencia con dignidad de la gran mayoría de la humanidad.

En el marco de una visión extremo humanística se pretende conectar las agregaciones de valor del capital intelectual desde el líder andrococrático en una perspectiva disposicional del pensamiento (Thilsman, 1995), más amplia que el enfoque de las competencias, referido más bien a las cooportunidades que propaguen flujos que contengan líneas de fuga como salidas frente a los agenciamientos maquínicos individuales y colectivos que significan procesos concentradores de los bienes, el poder, el conocimiento y los afectos como resultado de una formación administrativa del sujeto en los términos de Aktouf (2000).

2.3 El liderazgo androcático es relevante en particular en el contexto latinoamericano, colombiano, del Caribe colombiano y del departamento del Atlántico.

### 2.3.1 En la región Latinoamericana.

Las cuatro concentraciones se presentan en mayor o menor grado (pero siempre de manera preocupante) en todos los países Latinoamericanos y acentúan las llamadas asimetrías en los procesos de integración. Se considera que para ver los efectos que tiene la integración sobre las economías de los países latinoamericanos es requerido acudir al análisis de las asimetrías que existen entre los diferentes países y al interior de sus propias regiones. En el lenguaje de Bouzas, R (2003) se catalogan las asimetrías en estructurales y las que provienen de las políticas públicas de cada nación.

Sobre las primeras se puede decir que en relación con territorio, población y PIB, Brasil y Argentina tienen el 60% del total. En términos de PIB per cápita, en América del sur; Bolivia, Paraguay y Guyana no superan el promedio de la región.

De ninguna manera se vislumbran ritmos de convergencia subregional parecidos a los presentados entre los países desarrollados más bien las disparidades que se generan en las regiones de cada país parecen ser mayores con la integración es así como puede constatarse en el estudio que son cinco las entidades subnacionales que concentran el 40% del PIB de América del sur. Mientras que 150 de ellas representan 33% aprox. del total, lo cual es menor que el aporte conjunto de los cinco estados más importantes de Brasil. (Durán y Masi, 2007, p. 12).

La diferencia entre las regiones más ricas y las más pobres en ingreso per cápita pasa de 40 veces.

Se ha demostrado en varios estudios Bouzas (2003), no solo en éste, que las asimetrías entre las regiones dentro de los países o entidades subregionales son más grandes que entre los países. Los países más grandes, Brasil y Colombia

muestran las asimetrías de mayor peso entre regiones de sus propias fronteras (80 y 53 por ciento respectivamente).

Otras asimetrías estructurales, especialmente para los países más pobres, son afectaciones por la débil infraestructura física, por la vulnerabilidad ante las corrientes financieras externas, la inflexibilidad productiva por dependencia de uno o dos productos extractivos primarios, los desastres naturales. En cuanto a vías pavimentadas sobre el total estamos en sur América (10.6%) por debajo de Centroamérica (31%), Estados Unidos (59%) y Corea del Sur (72%) entre otros. Venezuela es de las que tiene más vías pavimentadas. Y la inversión en infraestructura en estos países ha descendido a niveles del 2% del PIB frente a niveles del 4 y 6 por ciento de otras economías en crecimiento (China y Corea).

En cuanto a investigación y desarrollo las cifras de los países Latinoamericanos con la media mundial (2.18), son vergonzantes (0.66) del PIB.

Las asimetrías originadas en políticas públicas se clasifican en dos grupos; las que se derivan de las propias capacidades para promover las inversiones, las exportaciones y las que se derivan de la falta de una política comercial común (normas armonizadas) y por otro lado las que son producto de ausencia de grados de coordinación entre políticas macroeconómicas. Ambas asimetrías, dice el estudio referido, han afectado más al MERCOSUR que a la CAN.

Entre las primeras los problemas de financiación de los apoyos al proceso económico de integración son muy disímiles entre países, unos como Brasil con gran capacidad y otros con mediana como Colombia y Venezuela. Lo cierto es que no se han podido crear las magnitudes necesarias de recursos para apoyar el proceso con el esfuerzo conjunto. En cuanto a las segundas la falta de coordinación macro se siente más en la estabilidad cambiaria y tratamos de dar solución a las asimetrías grandes con mecanismos jurídicos de la integración que solo sirven para afrontar problemas de las barreras comerciales y no los problemas de fondo que implican estas desigualdades.

Los países que no tienen litoral necesariamente enfrentan mayores costos que los otros y eso refuerza las asimetrías.

Este estudio argumenta que quizá el instrumento más potente para reducir las disparidades estructurales sea la implementación de políticas de cohesión social con asignación de fondos como se ha hecho en la Unión Europea con buenos resultados. En cuanto a las ocasionadas en políticas públicas se debe impulsar la elaboración e implementación de legislaciones comunitarias para armonizar incentivos a la inversión y a la exportación, establecer normas comerciales comunes y construir la armonización macroeconómica.

Las soluciones planteadas son importantes pero no se puede soslayar que todas ellas dependen de lo que los seres humanos se propongan hacer para alcanzarlas y ello depende a su vez de la mentalidad que ellos manejan, de su imaginario individual y colectivo, y en general de su cultura; de todo esto se deriva como comprenden los fenómenos de la integración regional y la competitividad de América Latina, los líderes de la región.

En síntesis se trata de que ese hombre líder androcrático asuma el desarrollo social como un fenómeno cotidiano y permanente que expresa los procesos mediante los cuales las personas van construyendo nuevas y mejores formas de sociabilidad e intercambio social. Lo anterior se expresa cuando la sociedad avanza de un estado de desarrollo a otro más superior porque las personas son más libres, más dignas, porque existe igualdad de oportunidades y pueden vivir en una sociedad más justa, equitativa y más solidaria. Que vea las empresas como organizaciones complejas bajo gestión androcrática (ver figura 2) y en la práctica lo anterior significa el desarrollo en la gestión de factores existenciales y axiológicos como los que se observan en la figura 3.

Para lograrlo es indispensable que el asunto de la acumulación en la dinámica del desarrollo, sea abordado más como descentración hacia todos, que es lo que fortalece y da vida al entorno, que como concentración en unos pocos como se ve en la figura 1.

Tabla 1. Rasgos (mutaciones) desde la deconstrucción de la acumulación concentradora hacia la descentración y/o desconcentración en la empresa, en el país, en la sociedad.

Personas que participan los factores determinantes del flujo.	Uno	Pocos	Muchos	Todos
Hacia la descentración y/o desconcentración del poder y de las decisiones (P).	Dictadura Jerarquías autoritarias	Democracia Representativa Jerarquías autoritarias benevolentes	Democracia Participativa Heterarquias	Autogobierno. Anarquía filosófica
Hacia la descentración y/o desconcentración Del Conocimiento (C).	Concentración Absoluta del conocimiento.	Trabajadores del conocimiento Científicos – docentes – inventores	Trabajadores para el conocimiento Empresarios – trabajadores - empleados	Sociedad del conocimiento
Hacia la descentración y/o desconcentración De los Bienes materiales (B).	Monopolio y monopsonio	Oligopolios y oligopsonios	Competencia Responsabilidad social	Coopetitividad – creación de valor compartido
Hacia la descentración y/o desconcentración De los Afectos y las relaciones interpersonales (A).	Narcisismo	Concentración de los afectos en pequeño grupo (Familia, empresa)	Lenguaje y emocionar en sujetos grupo	Hibridación cultural – Nuevas sociedades - redescubrimiento social de los afectos

Fuente: elaboración propia del sustentante para efectos de esta investigación.

Tabla 2. Tipos de administración (gestión) de empresas.

Tipo de Administración (Gestión)	Clásica.	APO.	Participativa.	Emprendedora.	Androcrática.

Factor.					
Resultado buscado.	Eficiencia.	Eficacia.	Adaptación.	Innovación.	Sinergia.
Pivote de dirección.	Dirigimos.	Autonomía.	Participación.	Impulso.	Apoyos interpersonales, interactivos y permanentes.
Estructura.	Mecánica.	Semi orgánica.	Orgánica.	Muy orgánica.	Orgánica total.
Orientación.	Adentro.	Adentro-afuera.	Afuera-adentro.	Afuera.	A la dirección que cada 'momento' de la totalidad exija.

Fuente: Ídem anterior.

Tabla 3. Matriz de factores axiológicos y existenciales para el desarrollo androcrático.

¿Lo hace usted como empresario o mando en la empresa, en la familia, como ciudadano, en el club?

DESCENTRACION	¿Cómo?	COMPLEJIZANDO	EMPODERANDO	SIENDO MAS COOPETITIVO	CONTEMPLANDO LA DIFERENCIA	DIALOGANDO	PARTICIPANDO
DEL CONOCIMIENTO Y DEL PENSAMIENTO Para saber mas	COMPLEJIZANDO	Abordar los fenómenos en su totalidad, en su complejidad, holísticamente. Hay que entender que no todo crece como los árboles.	Aprender a aprender promoviendo el autodesarrollo metacognitivo.	Reversar los procesos de concentración absoluta del conocimiento incrementando la calidad del capital humano de la sociedad.	Producir sinergia en los resultados con base en la complementación de ideas diferentes. Aplicar el desaprendizaje cognosciente	Practicar permanentemente la auto reflexión y la reflexión con otros sobre cómo es que pensamos y conocemos para buscar alternativas al estructuralismo.	Construir colectivamente conocimientos para conformar una verdadera sociedad del conocimiento con trabajadores de y para el conocimiento.
DE LAS DECISIONES Y DEL PODER Para hacer mas	EMPODERANDO	Formar líderes transdisciplinarios alejados de la dictadura y la democracia representativa y cercanos a la democracia participativa y el autogobierno (especie de anarquía filosófica).	Recibir poder no para concentrarlo sino para distribuirlo a otros.	Distribuir poder entre quienes componen las cadenas de valor que generan la riqueza con garantía de equidad en la Producción y distribución.	Liderar y tomar decisiones con referente y prospectiva – estratégica en las ventajas comparativas y competitivas de todo orden tanto nuestras como de los otros.	Formar líderes con capacidad para argumentar y persuadir antes que obligar, muchos en combinar lenguaje y emocional.	Líderes que contemplen como participación la completitud de manejar suficiente información para emitir una buena opinión que resulte en una buena decisión y obtener en consecuencia buenos resultados.
DE LOS BIENES MATERIALES Para tener mas	SIENDO MAS COOPETITIVO	Pensar globalmente para actuar localmente con base en matrices decisionales, fractales, etc. herramientas no lineales entendiendo	Promover los emprendimientos e iniciativas de producción y servicios innovadores y de alcance regional y global	Generar o propiciar un entorno de alta calidad de vida para todos y poder ser mejor entre los mejores, regional y globalmente.	Desarrollar nuevos bienes de alto VA y servicios de manera sostenible, especialmente los negocios con la natural biodiversidad tropical en relación	Desarrollar una legislación económica en democracia participativa que conduzca al desarrollo social; mercados menos oligopolísticos, mas transparentes, en los	Establecer una democracia económica participativa que garantice un mercado de competencia con participación de muchos oferentes, muchos demandantes y un estado

		que lo económico es ante todo social. Que primero son las personas y después los objetos.			con el turismo, la salud, la cultura, la agroindustria, etc.	que los precios no se nivelen por lo alto, que promuevan una distribución en equidad.	social que garantice la inclusión, que nadie pueda imponer su precio.
DE LAS RELACIONES Y LOS AFECTOS  Para estar mas	ACEPTANDO LA DIFERENCIA	Desarrollar un pensamiento que supere la dialéctica y la exclusión de contrarios y favorezca la interdependencia de conceptos para abordar en complejidad la realidad.	Fomentar en el líder la curiosidad y deseo de investigar lo diferente, lo distinto, lo indecible hasta ahora, las vías diálgicas conducentes a diversas soluciones validas.	Extender los lazos inclusivos a las minorías, a los que están por fuera de la economía para hacerlos útiles y productivos aprovechando sus capacidades y particularidades.	Entender que no podemos ser sin los otros. En la diferencia está el cambio positivo o el mejoramiento. Uno no puede ser padre si no tiene hijos o maestro si no tiene alumnos o empresario sino tiene clientes para sus productos.	Aceptar la diferencia en su origen como un diferendo natural que es el mundo de la vida de cada uno de nosotros y en consecuencia erradicar las soluciones que comprometan la vida humana.	Resolver con la participación de todos, el conflicto o divorcio entre ley, moral y cultura existente en nuestra sociedad para armonizar los tres sistemas que componen la sociedad.
	DIALOGANDO	Autoreflexionar sobre el lenguaje y emocionar en la comunicación cotidiana con los otros en el entendido que de ahí se genera el desarrollo de la vida social, la facilidad o dificultad de la vivencia de la interdependencia.	Formar líderes con fuerte inteligencia emocional, constructores de confianza en la sociedad, propiciadores de consensos, conciliadores de diferendos y resolutores de conflictos.	Incorporar las nuevas formas de afiliación como las nuevas formas de familia, de agrupaciones virtuales, de hermandades religiosas y de otro tipo, de grupos fundacionales en equipos de trabajo, etc.	Dialogar y argumentar para abordar los diferendos naturales provenientes de los mundos de la vida diferentes de cada uno de nosotros y para abordar los conflictos entre nosotros.	Aceptar que el lenguaje y el emocional son componentes del acto de comunicarse los humanos en el que no se puede excluir alguno y su abordaje debe ser transdisciplinar.	Comunicarse con escucha activa aviva la participación por que la hace de doble vía entre los que se expresan. Llama a la interacción proactiva, a la comprensión del otro, a la comprensión participativa.
	PARTICIPANDO	Promover disposiciones del pensamiento antes que habilidades porque estas son conductas intelectuales amplias que incluyen la habilidad, pero también incluyen actitudes, motivaciones, emociones, y otros elementos que la visualizan con más completitud; hay la disposición a plantear y explorar problemas, a criticar y testear teorías y explicaciones, a buscar múltiples perspectivas y posibilidades, a ser juicioso y reflexivo.	Lograr que cada uno mande y empoderarse a su nivel en la familia, la empresa, la sociedad.	Superar "el convidado de piedra" y los parásitos en los procesos participativos porque esto desequilibra el sistema societal con cargas en crecimiento geométrico y aportes en crecimiento aritmético, conducente a la concentración tradicional en el mundo en desarrollo.	Construir sujeto grupo significa integrarnos en la diferencia, la continuidad de tales la garantiza la creación de lo nuevo, la posibilidad del cambio y ello solo se construye desde la diferencia. Son constructos impulsados por la diferencia que se establece desde la diversidad.	Mantener la comunicación con el otro como posibilidad estratégica de saberlo cerca y estar familiarizados con su trayectoria y probable comportamiento futuro.	Participar como proceso con acceso a la información para dar buena opinión y poder ser tenido en cuenta en la decisión y por ende disfrutar de los buenos resultados.

Fuente: Ídem anterior.

### 2.3.2 En la región Caribe.

Todos los estudios públicos y privados sobre la región la ven en un esfuerzo colectivo para hacer clúster de diversas actividades ligadas al comercio exterior y mejorar las ventajas competitivas de cara al mundo.

La agenda estatal nacional pero especialmente la regional en términos de departamentos y municipios se caracteriza por acompañar tales procesos particularmente en Barranquilla como polo de desarrollo regional.

Con la participación de todos se está buscando la autonomía regional (ya incluida en la constitución pero le falta la legislación reglamentaria y parte de los recursos) y cada cual desde su área y actividad aporta lo suyo al conjunto en un propósito colectivo estratégico...en términos de pensar en una glocalización acertada, es decir, pensando desde lo global y actuando desde lo local.

Una región que necesita abrirse al mundo a la vez que se integra al interior de su propio país requiere un sector empresarial que antes que nada sepa aprovechar sus ventajas comparativas. Pero especialmente construir las fortalezas que son sus ventajas competitivas, se diría en este estudio, primera y fundamentalmente, las ventajas cooperativas necesarias, generadas por el capital humano (capital relacional e intelectual), que faciliten potencializar el desarrollo de los negocios internacionales aprovechando las avenencias internas.

Se hace referencia aquí a diferentes actores: Gobierno Nacional, gobiernos territoriales, gremios, academia y comunidad en general.

La región Caribe colombiana ha construido un tejido social que no se fortalece por sus "uniones" sino que ellas se debilitan por sus "intersecciones" y por ello a pesar de existir una natural tendencia a la formación de tejido social, este no ha sido "buen conductor de energía humana" sinérgicamente integrada y el resultado es pobre en términos de desarrollo social para la población total.

La mayor parte de los municipios del Caribe Colombiano presentan bajos niveles de capacidad institucional igualmente relacionada con altos indicadores de pobreza, acentuándose esta condición en los municipios del departamento de la Guajira, Magdalena, Sucre, Córdoba, con excepción de las capitales de departamento que presentan mejores capacidades institucionales y del Distrito de Barranquilla cuya capacidad ya está en un nivel superior, similar al de las grandes ciudades del país. (DNP, s.f, p. 10).

A pesar de todo, las experiencias integrativas en la planeación son las siguientes de acuerdo con la literatura oficial regional:

Se ha dado en el tiempo la conformación de una serie de instituciones públicas y privadas que promueven un enfoque regional del desarrollo, en el marco del desenvolvimiento general del país: El Consejo Regional de Planificación – pionero en el país -, la Confederación de Cámaras de Comercio, la Intergremial del Caribe, la Asociación de Universidades, entre otras agrupaciones de carácter regional, constituyen una malla institucional con un gran potencial de acción para el desarrollo. (Mejía, Lemus, y Lobo, 2014).

Como está consignado en el documento; Bases para el Plan de Desarrollo Regional del Caribe Colombiano 2011-2014 -borrador de trabajo para discusión-. Asimismo se realizaron intentos de asociaciones, tales como: la Liga Costeña con la Presidencia del señor Manuel Dávila Flórez en el año 1919; y el Sistema de Integración de Planeación Urbano Regional (SIPUR).

De igual manera, la región Caribe realizó avances en la formulación de Planes de Desarrollo Regionales, entre los que se pueden mencionar:

Plan de Desarrollo para la Costa Atlántica 1983-1986 “Un Viaje hacia el Futuro”.

Plan de Desarrollo Regional 1990-1994 “Una Estrategia Exportadora”, el cual fue presentado por los actores regionales y aprobado por el Presidente Cesar Gaviria Trujillo, a pesar de no existir la reglamentación expresada en la Constitución Política de 1991.

“Bases para el Plan de Desarrollo Regional 1994-1998”, instrumento este que sirvió al gobierno nacional como insumo del Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998 “El Salto Social”, siendo traducido en un documento CONPES que permitió establecer por parte de Planeación Nacional una regionalización indicativa del Plan Nacional de Desarrollo, que mostraba el comportamiento de las posibles inversiones que se realizarían en las regiones.

Es caribe 1996, Estrategia para la Gente Caribe.

Plan Prospectivo Estratégico del Caribe Colombiano “Caribe Siglo XXI” coordinado por el CORPES Costa Atlántica.

El Caribe Colombiano. Capítulo en el Plan Nacional de Desarrollo “Cambio para construir la Paz”.

Finalmente, en los últimos años la región Caribe en su afán por integrarse y buscar el desarrollo integral de la región, reunió a sus gobernadores, lográndose la firma del Compromiso Caribe por parte de los Gobernadores de la Región Caribe en reunión realizada los días primero y dos de noviembre de 2007. La firma de este compromiso es una prueba indubitable de la voluntad de los mandatarios regionales por sacar adelante el desarrollo integral de la región.

Como un gran avance del Compromiso Caribe, en la actualidad, se está ejecutando el programa Caribe sin hambre, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

Estas acciones son evidencias de la búsqueda permanente de los habitantes de la Región Caribe de procesos que favorezcan el desarrollo integral de la Región.

Ahora bien, realizando una revisión de los Planes de Desarrollo 2008-2011 de los departamentos de la región Caribe, se evidencia su interés en impulsar el fortalecimiento integral de la región con el propósito de lograr una mayor autonomía en el direccionamiento de su propio desarrollo como región autónoma, desde lo político, presupuestal y administrativo, para la ejecución de inversión social, la toma de decisiones políticas, la planificación del territorio y el ordenamiento territorial. (Mejía y otros, 2014, p. 7).

### 2.3.3 ¿Pero, qué se ha obtenido?

Con relación a las finanzas de los departamentos de la Región Caribe, el Observatorio del Caribe Colombiano, realizó un análisis sobre desempeño fiscal, encontrándose que la región Caribe, de 48 indicadores analizados con información regional y nacional, en 33 (69%) presenta una situación peor a la del total del país. Este desempeño fiscal se relaciona con el comportamiento disímil que presentan los departamentos de la región: mientras Cesar y Atlántico ocupan los primeros lugares en el ranking que construye el Departamento Nacional de Planeación (DNP), Magdalena y San Andrés se ubican en los últimos lugares.

De igual manera, manifiesta que los recursos con los que cuenta la región para realizar las inversiones necesarias para el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio son insuficientes.

La región Caribe considera que se debe prestar atención a las fortalezas regionales porque en algunos casos representan para el país un potencial con bajo nivel de aprovechamiento debido a diferentes obstáculos que son posibles superarlos con la planeación de acciones integrales y ordenadas. (Ibíd.).

En cuanto a la composición sectorial del PIB de la región Caribe, se observa su tercerización creciente de más de un 60%. El sector agropecuario y minero perdió algunos puntos de participación en la producción bruta regional, mientras que el renglón industrial decayó del 13,89% en el 2000 a un 12,77% en el 2007. Por su parte, el sector terciario de la economía (comercio, servicios, gobierno, transportes y otros) aumentó su contribución al PIB en más del 2%. La indiscutible tercerización de la economía regional es reflejo del crecimiento de la marginalidad y del sector informal urbano según Documento 2019 UniNorte- DNP. (Mejía y otros, 2014, p. 9).

Para el año 2007 el ingreso per cápita de la región Caribe fue de \$4.2 millones, mostrando una baja participación del PIB regional per cápita en el PIB per cápita nacional, que llegó a ser un 67,84% en el año 2007, pero con respecto al año 2000 se observa un mejoramiento mientras que con respecto al 2005 se da una disminución dentro de la contribución del PIB per cápita regional al nacional. (Ibíd.).

La inadecuada utilización de los suelos en relación con sus aptitudes agrológicas está causando un enorme desperdicio en el sector primario de la economía regional,

lo cual evidencia una de las posibles causas de su rezago frente al nivel nacional (Lemus, 2009). En este sentido, el mal aprovechamiento de la tierra y tecnologías de producción con rendimientos bajos se anotan como los principales problemas del sector agropecuario de la región Caribe. (Banco de la República. Documento de Trabajo Economía Regional, 2007. En Mejía y otros, 2014, p. 12).

A pesar de las enormes posibilidades representadas en 1.600 kilómetros de longitud de costa sobre la gran cuenca del Caribe, a partir de lo cual ha podido configurar una extensión en el mar territorial de 676.000 kilómetros cuadrados, este potencial ha sido subutilizado. Tal potencial del Caribe se estima en 135.000 toneladas anuales y la captura de peces apenas llegan a 7.250 toneladas, lo que significa que sólo explotamos un 5% de las posibilidades.

Vale la pena destacar que países como Venezuela y Panamá, que no poseen mejores ventajas que las nuestras, registran capturas mínimas de 17 y 14 veces superiores a las colombianas, respectivamente. Colombia exporta generalmente pescado crudo, pero importa casi la totalidad de los productos procesados del pescado, como son; grasas, aceites, conservas, harinas, etc., lo cual demuestra el subdesarrollo de la industria pesquera. Lo lamentable es que ese subdesarrollo sea con relación a los vecinos Latinoamericanos (Chile, Perú y Ecuador) de los cuales se importan productos del mar.

La pesca es un sector que puede provocar un alto impacto social y contribuir significativamente al mejoramiento de la calidad de vida, ya que tiene una gran incidencia en la generación de empleo y de divisas, al tiempo que puede hacer un valioso aporte a la estrategia para acabar con el hambre y mejorar los niveles nutricionales de la población. Se puede asegurar sin temor a equívocos que la pesca y la acuicultura son temas vitales para el crecimiento económico regional y nacional. (Mejía, Lemus y Lobo, 2014, p. 13).

A pesar del boom de la minería y del posicionamiento de sus exportaciones, el Caribe colombiano como región sigue teniendo en la carencia de valor agregado en sus exportaciones su talón de Aquiles. Por ello, la desprimarización de su economía y la diversificación de su base económica se cuentan entre sus mayores prioridades para crecer más y sostenidamente. (Acosta, 2008).

En este momento, Colombia ocupa el noveno puesto en competitividad turística en el Caribe y Centroamérica. El Caribe colombiano atrae hoy el 18% de los visitantes extranjeros que vienen a Colombia. Los destinos principales son: Cartagena, San Andrés Islas, Barranquilla y Santa Marta. Bogotá atrae cerca de la mitad, Medellín supera a Cartagena (MCIT, 2009). La región y el país han captado una porción pequeña del turismo en la cuenca del Gran Caribe. No obstante, muestran un proceso sostenido de crecimiento, porque los visitantes extranjeros están creciendo al 9%, mientras el turismo en el mundo decreció en 7%. (Mejía y otros, 2014, p. 15).

Sin embargo, el documento Competitividad turística del Caribe Colombiano: Bases para identificar iniciativas de interés común entre departamentos. Elaborado con el apoyo de la USAID – MIDAS, para el desarrollo del turismo se considera que las cinco principales brechas frente a los líderes del Gran Caribe son transporte terrestre, infraestructura de turismo, recursos culturales, seguridad y afinidad cultural con el turismo (Foro Económico Mundial). Por su parte, los convenios de competitividad turística de los departamentos consideran que los principales problemas son capacitación y promoción. Seguidos por infraestructura, planes turísticos y calidad. La región presenta una falta de coordinación intersectorial y la debilidad en las capacidades institucionales en sus diferentes destinos turísticos de la región. (Mejía y otros, 2014, p. 15).

#### 2.3.4 Afectando negativamente la competitividad.

Mejía, Lemus, y Lobo (2014), señalan que:

Según el documento CEPAL – Serie Estudios y Perspectivas No. 16: Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia, en 2004 los departamentos con mayor diversificación de mercados de las exportaciones no tradicionales (relación entre el número de países destino de las exportaciones no tradicionales y el total nacional) son nuevamente las economías de mayor tamaño en el país: Valle, Cundinamarca, Bogotá, Antioquia, Atlántico y Bolívar. Los que tienen menos socios comerciales son; la Guajira, Cesar, Nariño y Sucre.

Según el Escalafón de la Competitividad de los departamentos en Colombia 2009, serie Estudios y Perspectivas No. 21 de la CEPA, en el Escalafón Global de Competitividad Departamental continúa Bogotá/Cundinamarca llevando la delantera seguido, con una diferencia alta por Antioquia, Valle, Santander y Atlántico. En los

últimos lugares denominados departamentos “coleros” se encuentra en su orden Amazonas, La Guajira, Putumayo, Guaviare y Chocó.

En cuanto al factor de fortaleza de la economía en el año 2009, nuevamente el líder es Bogotá/Cundinamarca seguido por los mismos departamentos. Bolívar se ubica en el noveno lugar en la denominación “Medio Alto” y el resto en el segmento “bajo” (Magdalena, Cesar, Córdoba y Sucre) y La Guajira en el último lugar.

### 2.3.5 En el departamento del Atlántico y Barranquilla, lo local.

De la información oficial y de los gremios de la ciudad se puede colegir que: “La configuración socio-económica del departamento del Atlántico mostró desde su creación un singular comportamiento territorial caracterizado por la predominancia de Barranquilla sobre el resto del territorio, explicable por cuanto fue esta ciudad el epicentro del comercio de Colombia con el mundo debido a su ubicación en la confluencia del Mar Caribe con el río Magdalena, arteria fluvial que a la postre contribuyó tanto a su desarrollo más no del departamento como el del interior del país luego de la independencia”.

Lo anterior se entiende hoy como parte de una región caribe colombiana que juega un papel geo político y estratégico como entrada más cercana desde el norte de América al sur del continente con sus ventajas.

En 1916 Barranquilla contaba con 10 importantes fábricas que la ubicaban en la tercera ciudad luego de Antioquia (24 fábricas) y Bogotá con 15. Para este periodo, el Valle del Cauca sólo contaba con 2, cuando aún no contaba con la carretera Cali– Buenaventura. El dinamismo de la ciudad continuó hasta transformarse en la primera ciudad de la región Caribe; sin embargo, coinciden los estudiosos de la economía que el cambio en el modelo económico “hacia adentro” en el país fundamentado en concepciones teórico-conceptual de la CEPAL y el fortalecimiento del eje Cali-Buenaventura debilitaron ostensiblemente la dinámica económica de la ciudad hacia mediados del siglo pasado, cayendo las cifras de exportación e importación en contraste con el aumento de las mismas en los puertos de Buenaventura y Cartagena (para los años ochenta del siglo pasado el puerto de

Barranquilla escasamente movilizaba 600.000 toneladas promedio/año, mientras los antes señalados se ubicaban por encima de los 2 millones de toneladas). Las restricciones en materia de importaciones por efecto de los altos aranceles ocasionaron un notable detrimento económico en la ciudad. Cabe señalar que los permanentes problemas del canal de acceso al puerto también ocasionaron el debilitamiento de la imagen y el progreso de la ciudad.

Para finales de los años 80 y la década de los 90 el mundo presencia un cambio paradigmático en el orden económico sustentado en un retorno a las prácticas del libre comercio de escala mundial, para lo cual los países adoptaron un importante conjunto de medidas arancelarias, de privatizaciones, desregulaciones, concesiones de servicios y un notable esfuerzo por reducir el tamaño de los estados que tenían como intención facilitar los movimientos y flujos económicos entre todas las naciones, de tal forma que los agentes económicos pudieran elegir el sitio que mejores posibilidades ofreciera para maximizar sus rentabilidades. En este contexto, surge una fuerte competencia por lograr mayores niveles de eficiencia local para atraer inversiones que convenientemente internalizadas impulsaran el crecimiento y desarrollo económico interno. En este contexto la noción de “competitividad” cobra mucha fuerza.

Bajo estas nuevas premisas, Barranquilla y su área metropolitana retoman un nuevo aire en virtud de su estratégica posición geográfica y el mejoramiento de la infraestructura portuaria y de los servicios públicos, lo cual le ha permitido ubicarse dentro de las primeras ciudades del país en materia de competitividad y desarrollo económico. Es de destacar, en esta materia, la excelente accesibilidad a la ciudad desde diferentes puntos de la geografía nacional a través de la red vial nacional cuyas troncales (oriental y occidental) confluyen en el departamento y su capital.

Es preciso señalar, finalmente, el carácter de “enclave” económico de la ciudad y su área de influencia con relación al resto del territorio departamental, el cual sólo ha cumplido un rol como proveedor de materias primas, alimentos y mano de obra, cuyos desiguales términos de intercambio han propiciado su abandono y pobreza, al punto de ser un territorio relativamente “vacío”, pues el 95% de la población se encuentra localizada en el área metropolitana de Barranquilla.

No obstante lo anterior, una mirada del territorio desde las perspectivas de las dimensiones económico-productiva y socio-cultural, muestra desigualdades territoriales apreciables entre la masa poblacional localizada en el área metropolitana y la del resto del departamento, donde predominan actividades agrícolas, ganaderas y, en menor proporción, pesqueras. Es evidente que el circuito productivo focalizado en el área metropolitana no incorpora de manera significativa el resto del territorio departamental, impidiéndole un mayor y mejor nivel de desarrollo social que restringe la agregación de valor y, consecuentemente, impide la generación de capital que propicie la diversificación de su economía. He aquí uno de los factores críticos a superar desde las ópticas económica y social en el mediano y largo plazo.

La profundización de las desigualdades territoriales se acrecentaron como resultado de la inundación de aproximadamente 400 kilómetros cuadrados de territorios del sur del Atlántico, fenómeno que ocasionó pérdidas económicas estimadas en 200 mil millones de pesos aproximadamente y el desplazamiento forzado de buena parte de la población ubicada en los municipios de Manatí, Santa Lucía, Campo de la Cruz, Suan, Candelaria y Repelón, con consecuencias sociales de apreciable impacto, agravando aún más el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) como medición de la pobreza (los municipios señalados presentan los mayores niveles de pobreza en el departamento, como en efecto se observa en Campo de la Cruz (62,86% de NBI), Candelaria (74,22%), Luruaco (50,52%), Manatí (57,60%), Repelón (52,33%), Santa Lucía (60,14%) y Suan (55,40%). (Gobernación del Atlántico, 2012, p. 12).

Los cambios en la legislación laboral y en el área de la salud, el desmonte del monopolio del Estado en la prestación de servicios públicos domiciliarios, el proceso de apertura económica, entre otros, dieron lugar a procesos (factores) de cambio en Colombia de trascendencia en la vida y costumbres de sus habitantes.

Los efectos de estas determinaciones impactaron de igual manera el escenario departamental del Atlántico, el cual, ante sus evidentes fortalezas de ubicación geográfica, lograron dinamizar la economía local, al punto de mantener niveles de desempleo por debajo (10%) del promedio nacional (12,2%). Cabe

señalar, sin embargo, que esto corresponde a la ciudad de Barranquilla, por cuanto el resto del departamento (reconocido como el ubicado por fuera del área metropolitana) no presenta la misma dinámica, aun cuando municipios como Sabanagrande y Tubará comienzan a ser receptores de actividades económicas industriales y de servicios (En el primero se ubica una planta de cemento, mientras en el segundo se proyecta una zona franca). Se reafirma de esta manera la capacidad de Barranquilla como centro receptor del empleo en el departamento.

En términos generales, el proceso de apertura en cuanto a procesos de relocalización de algunas industrias, la atracción de otras y el fortalecimiento de la dinámica portuaria y la expansión de servicios comerciales solo ha beneficiado a la ciudad de Barranquilla, generando un secular proceso de concentración que impide internalizar procesos productivos en el resto del territorio como base para estimular su crecimiento económico. (Gobernación Atlántico, 2010).

2.4 La gestión andocrática es útil para acercar los sectores empresariales al desarrollo social de la región.

El poder se desenvuelve en una transición entre una constitución que promovía una democracia representativa y la constitución de 1991 que promueve una democracia participativa, dicha transición en el momento se muestra como que la primera está operando en lo sustancial y la segunda en el papel aprobada ya, se trata de ajustarse a dicha constitución pero en el intento las reformas podrían desvirtuar el espíritu del nuevo contrato social que representa.

En la órbita del conocimiento se está muy cerca de su concentración absoluta y muy lejos de una sociedad del conocimiento, se puede decir que mientras el ritmo de incorporación de personas en el sistema educativo a los niveles más altos (estudios de alta tecnología, universitarios y de postgrados) incluya un porcentaje mínimo de las personas que arroja el sistema en los niveles de educación media, tanto como cinco o seis veces menos, no hay forma de construir una sociedad del conocimiento. Lo virtual ayuda a diseminar el conocimiento a comunicarlo pero poco a producirlo, lo producen los hombres altamente formados y en el medio hay muy pocos doctores e incluso magísteres; pero no solo eso, en el orden de la diversidad

de temas existen dificultades para asumir la formación de alto nivel por ejemplo en finanzas, en filosofía contemporánea, en los temas marinos, ambientales, entre otros. Y de la calidad ni hablar, falta mucho aunque algo coherente se está empezando a hacer.

En relación con los bienes materiales y servicios, los que llama Manfred Max Neff los satisfactores de las necesidades humanas, Colombia es un país oligopólico en el que operan unos cuatro o cinco grupos económicos que son los responsables de buena parte de la producción nacional, más aun del comercio pero menos de la generación de empleo, la cual depende más de las pequeñas empresas formales y las del nivel informal (entre las que se dan situaciones de competencia monopolística). Una característica del mercado oligopolista es que los precios en general se nivelan por lo alto y las clases medias afectan su nivel de vida de manera drástica. Veamos lo siguiente; el Ecuador tiene ingreso per cápita menor que el colombiano y sin embargo por tener un mercado de mayor competencia las personas pueden comprar una mayor canasta real que los colombianos. Algunos brotes de competitividad al interior del país están asociados con el sector solidario y con algunas prácticas integrativas entre países limítrofes.

La gran mayoría de las empresas son de origen familiar y esta característica es muestra de la fuerza concentradora que en el desarrollo de la economía representan la concentración de los afectos. Si esto se une al control político por la vía del congreso y del ejecutivo, afectos e intereses se unen para orientar y canalizar los recursos públicos hacia el bienestar de unos grupos reducidos con grandes afinidades de afiliación.

Ya se ha mencionado antes “la imaginación radical” como una posibilidad para el hombre de salir de aquella visión teleológica y determinista de occidente en la que el hombre es un realizador de su destino. La imaginación radical convierte al hombre en generador de lo nuevo, surge de imágenes o imaginación autónoma, en donde lo nuevo es influido por el medio pero puede no ser determinado por éste, estas afirmaciones descubren facetas del hombre como ser histórico social, que le dan dirección con fuerza autoorganizadora a su accionar individual y colectivo sin

que se pueda argumentar siempre como determinante la fuerza de los acontecimientos en una espiral de crecimiento o decrecimiento “positivo”. Facilita comprender que se puede ser creador de lo nuevo, por encima del determinismo del medio y por fuera de las formas de pensar o las lógicas hasta ahora existentes. Se habla de pensamientos alógicos útiles. Se puede asumir en grande, en esta perspectiva, los procesos de innovación tan importantes para la competitividad.

Los cuatro sistemas concentradores que en Colombia presentan grados de concentración muy preocupantes, obligan a idear nuevas formas de pensar y hacer las cosas, y es por ello que se debe “desaprender” muchos dogmas y estudiar (Comprendizaje) mucho más los rizomas, el liderazgo como proceso que está latente en la comunidad, si lo eficaz es justo, la auto organización en contextos socio administrativos, los anfibios culturales, los envejecedores de menores, y muchos temas más que ya surgen como elementos para la construcción de una teoría económica integral que facilite retornar al ser humano.

Se trata de construir nueva subjetividad humana, de encontrar mejores formas de sociabilidad, nuevas formas de convivencia, de intercambio entre los hombres y entre nosotros y el resto de la naturaleza.

Es común en las empresas del Caribe colombiano el desarrollo de una gerencia que promueve una cultura organizacional excluyente, individualista y concentradora proclive a la cultura del “sálvese quien pueda”, y ello impide mirar los fenómenos en su totalidad, ser más cooperativos, ser mas heterárquicos, asumir el liderazgo de la empresa como un proceso participativo y en fin asumir la responsabilidad social como quienes deben fortalecer el entorno de donde se obtienen todos los beneficios, tanto como el intorno de la organización.

Pero es desde la educación que los líderes reciben la formación hacia una cultura excluyente ya que en las instituciones educativas y con el ánimo de llamar la atención sobre el hecho se puede decir que:

- Los aprehendientes entre ellos no se escuchan, no se apoyan, no se observan, no se hablan en términos académicos, no se conocen como sujetos – grupo.

- Los aprehendientes en su quehacer académico no dialogan con los autores, ni con el docente.
- Las actitudes de los aprehendientes en la acción académica de equipo son de iniciativa individualista.
- Existen estructuras de aprendizaje que abonan mucho a sostener un ambiente competitivo - individualista (Sálvese quien pueda) entre la comunidad de aprendizaje, en el que se presentan en mayor o menor grado las afirmaciones mencionadas.

Tales estructuras se concretan en situaciones en las que las metas de los alumnos son independientes entre sí, en las que los estudiantes piensan que alcanzar sus metas no tiene nada que ver con los intentos de los demás para alcanzar las propias, en las que el logro de los objetivos del aprendizaje depende del trabajo, capacidad y esfuerzo de cada quien independientemente, en las que no hay actividades conjuntas, en las que solo es importante el logro y el desarrollo individual.

De igual manera, dichas estructuras, se evidencian en situaciones en las que los estudiantes piensan que alcanzarán su meta si y solo si otros estudiantes no la alcanzan, en las que los alumnos son comparados y ordenados entre sí, en las que las recompensas que recibe un alumno dependen de las distribuidas entre todos, en las que el alumno obtiene una mejor calificación cuando sus compañeros han recibido poco (Calificar por curva), en las que los demás estudiantes son percibidos como competidores más que como compañeros, en las que son muy importantes el prestigio y los privilegios personales.

Cuando las cuatro concentraciones se potencian durante largos periodos de tiempo, los indicadores de violencia política y la inseguridad se elevan en altas proporciones para la comunidad internacional, los coeficientes de concentración del ingreso como el de Gini se aproximan más a uno que a cero mostrando la alta inequidad, y se ven más ancianos, desplazados y miserables en las calles, los indicadores de competitividad estática y dinámica del país están entre el 50% de los de coeficiente más bajo, Los niveles de la educación superior y técnica son muy bajos en cobertura y también en calidad. Con todo esto la cantidad de población por

debajo de la línea de pobreza sobrepasa el 50% en promedio de los últimos años como es el caso colombiano.

La dinámica de los elementos pro concentradores se alienta con consensos agenciados maquínica y colectivamente por años y que se traducen en expresiones aceptadas por la sociedad como por ejemplo; en el orden político, ceder a individuos, por representación, el poder casi absoluto y perenne a cambio de que ellos lo hagan todo, hasta darnos trabajo.

En el orden económico, el racionalismo y el economicismo a ultranza se notan en la práctica de un consumismo que relega cada vez más a la esfera de lo privado en detrimento (reforzado por lo descrito en lo político) de lo público, del accionar como colectivo.

#### 2.4.1 Antecedentes de experiencias de asimilación del concepto androcrático en mandos de empresas asociados a posgrados en la ciudad de Barranquilla.

La primera experiencia de esta totalidad se trata de dieciséis personas que asisten a una especialización en Gestión del Talento Humano.

La metodología de trabajo es la siguiente; en la medida en que el docente explica los conceptos y ejemplifica, las personas van relacionándolos con su experiencia y “mundo de la vida”, en el transcurso del tiempo se propone una manera de pensar androcráticamente y para lograrlo se sostiene que un ser humano: Debe ser más cooepetitivo que competitivo. Debe ser descentrador de poder, es decir, que reciba poder no para concentrarlo sino para empoderar o distribuirlo a otros, que potencie los liderazgos numerosos latentes en la empresa, en la comunidad, en la cotidianidad. Debe abordar los fenómenos desde su complejidad, en su totalidad. Debe asumir la participación como un proceso (Información, opinión, decisión y resultados). Debe comprender que no se puede ser sin los otros, reconoce la diferencia como uno de los pilares de la convivencia. Debe decidirse por la dialógica y la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros.

Al realizar este ejercicio que ubica colectivamente frente a las decisiones individuales de ordenar por importancia (con uno a la primera, dos a la segunda y así hasta la sexta) estas seis sentencias para llegar a ser androcrático, las personas empiezan a mirarse como sujetos - grupo y se aprecian expresiones para la primera sentencia sobre “coopetir” que imbrican sujeto grupo y cooperación así: “Sujeto - grupo (cooperación)” o “lograr la coopetitividad e interacción del sujeto – grupo” o “Integrar los esfuerzos propios con los esfuerzos de los demás y hacerse parte de un todo sin dejar de lado los intereses y metas individuales” o “Ser coopetitivo hace referencia a valorar o respetar el aporte de cada sujeto del grupo para llegar a un conocimiento común” o “El actuar coopetitivo implica buscar acuerdos para beneficios en común con fines competitivos claros previamente establecidos”.

Para la segunda sentencia sobre descentrar el poder, los participantes se expresan así “Gerenciar con androcracia y heterarquía” o “El poder que manejamos y/o recibimos no puede ir de la mano con acosos. Debemos ser conscientes de nuestras habilidades y de esa forma saber pedir colaboración y poder delegar a otros”.

La tercera sobre mirar las cosas en su totalidad es decir en su complejidad lo expresaron magistralmente como “Aplicar la imaginación radical buscando respuestas holísticas más allá de la interdisciplinariedad” o “Aprender a buscar soluciones sin señalar un culpable. Y partir de los hechos que causaron un caos para encontrar un orden que se ajuste a la necesidad de la organización”.

La cuarta (participar como proceso), la quinta que se refiere a saber que no podemos ser sin los otros, es decir, premiando la diferencia porque en ella está el nuevo conocimiento, y la sexta o decidirse por el dialogo y la argumentación en la reducción de los diferendos, lo expresaron especialmente como “Cada ser es un mundo, el dialogo es la vía del consenso”. En su conjunto, pero especialmente en la última sentencia, se recogen expresiones con aporte contundente a la vocación androcrática.

Ahora, el sujeto – grupo en formación (en cada grupo de especialización) se identificó como de tendencia pragmática ya que ordenaron en primer lugar aceptar la diferencia como eje de la convivencia en segundo término ser cooperativo que exige convivencia (acción) para mantener el mejor entorno competitivo y en tercer lugar el dialogo que es el elemento para mantener la comunicación necesaria para lograr una buena convivencia, mientras que la participación como proceso, la distribución del poder y abordar los fenómenos en su complejidad, en ese orden y consideradas la primera y tercera como sentencias teóricas o de las ideas por el sujeto – grupo, ocuparon los últimos lugares en el orden de importancia dado por ellos.

A manera de conclusión parcial se puede decir que de las tres sentencias que definen el carácter pragmático del sujeto – grupo en formación, solo hubo referencias sobresalientes acerca de la clasificada como segunda y una sola a la clasificada como tercera.

Mientras que de las tres que caracterizan la tendencia teórica como secundaria, en dos de ellas la que se relaciona con la utilización de heterarquías al distribuir el poder y la tercera que atañe a la complejidad en el pensamiento o el orden de las ideas, tuvieron frases sobresalientes.

Esto puede entenderse como que la inspiración acompañó lo teórico y no acompañó contundentemente la tendencia determinante en el sujeto – grupo que es el enfoque práctico.

Los dos grupos siguientes son más de cincuenta y cinco personas en los semestres I y II de la Especialización de Mercadeo, se identificaron al desarrollar el taller mencionado anteriormente, como dos grupos de carácter práctico más que teórico, de acuerdo con los resultados de su ordenamiento de las sentencias.

Los participantes manifestaron su nivel de comprensión participativa y diavergencia, entre otras, con las siguientes expresiones:

En términos de una clara filosofía de acción (ecosofía) el ingeniero de transportes y vías David Cárcamo B., dice: “El marketing moderno debe considerar la interrelación del sujeto – grupo a nivel empresarial y comercial, inclinándose más por la escala de valores, promoviendo la potencialización de diferencias y el desarrollo de competencias, encaminadas hacia la toma de decisiones para resolver los diferendos”.

Como directora y productora de radio y TV, Luz Marina Etneser dice, en una perspectiva personal de aplicación al trabajo, que: “recordemos que el principio fundamental de la androcracia gerencial es el individuo. Aplicándolo al marketing, mi finalidad y principio es el hombre consumidor, brindándole la satisfacción que él requiere, aplicando todos mis conocimientos y transferírseles”.

En una perspectiva innovadora, desde la androcracia gerencial, la comunicadora social – organizacional Linda Roa T. se expresa así: “Desde el marketing es importante, para mí, rescatar y promover procesos de imaginación radical aplicada a grupos interdisciplinarios de mejoramiento continuo conjunto para construir una verdadera androcracia gerencial que funcione de acuerdo a los objetivos organizacionales de mi empresa, pensando en la satisfacción al cliente y creando vínculos para agregar valor”.

En un devenir de responsabilidad social de las empresas, María Cristina Ruiz como administradora de empresas expresa: “En marketing la cooepetencia determina el futuro de nuestro negocio. Es importante reconocer que las diferencias nos brindan información para llegar a satisfacer a nuestros clientes y ser elegidos por ellos. Incluso permite la participación activa de los diferentes actores que intervienen en el proceso del producto o servicio y nos amplía el panorama en la toma de decisiones”.

Desde el liderazgo, el administrador de empresas Adolfo Bolívar M. sostiene que en su trabajo de marketing “es la integración de cada uno de los miembros de la organización involucrándolos y creando valores en cada uno empoderándolo para crear equipo de alta competitividad. Desarrollando un engranaje acorde con las exigencias del mercado”.

Desde la contaduría pública Anneliecer González – Rubio, y en una perspectiva de las finanzas comerciales dice que: “el éxito de las compañías está en sacar el líder que hay en cada persona, minimizando recursos para maximizar resultados” pero al mismo tiempo expresa este interesante argumento “Ser coopetitivo me integra al mercado, pero ser competitivo me mantiene en el mercado, el balance entre la coopetitividad y la competitividad me da la estabilidad”.

Para concretar más esta experiencia sobre androcracia gerencial, con el grupo de Mercadeo I se realizó un taller denominado “la generación de valor es al marketing en cuanto mediación entre sujetos y objetos.....” con la misma metodología que el anterior, que permitiera cotejar, los conceptos androcráticos desde el concepto de valor como uno de los de mayor importancia teórico – práctica en esa función esencial el marketing como es la de mediación, con otros conceptos (en número de 18 de los más variados tratadistas).

Los resultados favorecen con creces la asimilación de la androcracia gerencial si se tiene en cuenta que quienes apoyaron el concepto de valor construido en el sentido androcrático como el más importante entre los diez y ocho, es decir, con el primer puesto en el orden, fueron el doble de los que escogieron otro de los conceptos para el primer puesto.

Ese concepto privilegiado en el primer puesto dice que: “El valor es una medida subjetiva que facilita a los humanos englobar o pensar en complejidad la complementariedad entre la calidad o la innovación y el precio, el riesgo y el tiempo invertido en la relación sujeto – objeto en términos de satisfacción y sacrificio que devienen en imaginarios colectivos y ambientes coopetitivos de ganar – ganar”.

Dicho concepto inspiró en el pequeño grupo conformado por el arquitecto Harold Kamel R, y la administradora de empresas Lucrecia Posteraro O., la siguiente expresión: “La descentralización de áreas y la divergencia de conceptos crea grupos de alto rendimiento que en un direccionamiento de puertas abiertas genera valor diferencial”.

Igualmente inspiró a Linda Roa de profesión comunicadora social y a la abogada Claudia Hernández R., a expresar que: “partiendo de la base que la androcracia gerencial tiene una mirada orientada hacia el ser humano en toda su complejidad, puede soportarse en los procesos de marketing a fin de contar con las herramientas que permitan identificar claramente sus necesidades y deseos para agregar valor a los productos y servicios que se ofrecen y que logran satisfacer sus expectativas”.

También inspiró a las hermanas Silvia Mercado F. (Psicóloga), y Karina Mercado F. (Contadora Publica), desde sus experiencias a expresar: “la androcracia gerencia debe ser aplicada de forma enfática en el desarrollo de estrategias de marketing para garantizar la participación activa del consumidor y la generación de valor en el mercado”.

El segundo concepto seleccionado por su importancia por los participantes fue el de Woodruff que dice “El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza”. Este concepto identifica una posición más referida al producto.

Dicho concepto inspiró en el pequeño grupo conformado por las administradoras de empresas Celine Cambepbell B., y Paola Haeckerman L., la siguiente expresión: “estos tres conceptos están estrechamente ligados ya que el uno depende del otro para cumplir los objetivos de la organización. El marketing es una herramienta por medio de la cual se estudian y detectan las necesidades de una comunidad, la gerencia androcrática se basa en un principio fundamental, las personas y por ende el valor se debe enmarcar en los productos o servicios que ofrecemos al mercado”.

Igualmente inspiró a los arquitectos Egberto Álvarez A., y Luis E Torres O., a expresar: “La relación de los tres conceptos (Marketing, androcracia gerencial y valor) es complacer a la sociedad (mercado) dándoles el valor que buscan en

términos de productos, servicios de calidad al precio adecuado, proporcionándoles una experiencia de compra colmando sus expectativas (atención, comodidad, seguridad y garantía)".

Con estas argumentaciones los dos pequeños grupos anteriores muestran la propicia relación entre androcracia, valor y marketing.

El concepto que fue escogido por la mayoría como el menos relevante es el de Ostrom y dice que: "el concepto de valor es la luz para alumbrar la literatura sobre calidad y satisfacción". Esta actitud del colectivo es una muestra más del carácter práctico del grupo y su oposición a conceptos que tratan de categorizar de manera abstracta los argumentos.

Los resultados del taller sobre el concepto del valor a toda prueba permiten decir que se vislumbran dos vertientes de pensamiento práctico en el grupo uno ligado fuertemente a los conceptos de androcracia gerencial y otro (ligado al segundo concepto en importancia) que ve la androcracia como el aspecto humanístico que refuerza, complementa o mejor envuelve la parte técnica del mercadeo.

En una segunda sesión con los grupos de estudiantes de las especializaciones referenciadas, se utilizó en pequeños grupos, una matriz de Max – Neef para construir el perfil del hombre costeño atendiendo a sus necesidades axiológicas y existenciales, sin referencias teóricas sobre androcracia gerencial por parte del docente.

Con el grupo de gerencia del talento humano de primer semestre de especialización en la que durante dicha sesión, se destacan las reflexiones siguientes:

-Uno de los pequeños grupos concluyó que: "a pesar de la irreverencia que caracteriza al costeño, la realidad muestra que en algunas ocasiones esto solo

suele ser una apariencia, porque es sabido que es una persona divertida y habida de amigos, a la que le gusta cooperar y gozar a plenitud su carnaval”.

-Este pequeño grupo identifica que el costeño es cooperativo en la combinación de la necesidad existencial del ser con la axiológica de participación, variable que también al ser considerada como proceso se expresa en términos del enfoque de androcracia gerencial.

-Otro pequeño grupo dice que: “el perfil costeño (desde la matriz de Max Neef) se define en términos de las necesidades existenciales del ser como alegre, sensible y generoso pues le agrada y se interesa en el bien común teniendo siempre una actitud positiva frente a la vida. Y desde “el estar” (según matriz de Max Neef) le agrada sentirse acompañado y es dependiente de su grupo familiar y social. Su interés hacia las reuniones sociales de las cuales es precursor y en vivir el hoy no planea el mañana mostrándose desprevenido frente al futuro, además su poco interés frente al conocimiento no le permite sobresalir frente a los demás”.

Del gran grupo de especialización en mercadeo del primer semestre se destacan por sus conceptos sobre el perfil del consumidor costeño los dos pequeños grupos siguientes: primero el conformado por Carolina Rocha, Claudia Hernández y Linda Roa, quienes lo expresan así: “Quiénes somos: los costeños nos identificamos como sujeto – grupo especialmente en lo social por cuanto que expresamos nuestra identidad teniendo en cuenta nuestras tradiciones, raíces y costumbres, cuyo escenario máximo colectivo está representado en nuestro carnaval en donde confluyen características que nos definen y diferencian, cualidades como: la espontaneidad, la emotividad, generosidad, solidaridad, optimismo, imaginación y creatividad entre otras. Es importante resaltar que hay que orientar estas cualidades hacia el enriquecimiento académico con el fin de proveer los conocimientos necesarios para que los procesos de creación sean más dinámicos, productivos y frecuentes”.

En segundo término el pequeño grupo conformado por Lina Valderrama y Margarita Brede quienes lo ven como un “ser sociable que busca seguridad y

protección (social, educativa, etc.) formando parte de grupos de afinidad con los cuales se compromete con relativa pasión. Su comportamiento es altamente influenciado por líderes de opinión”.

Si bien no hay alusiones directas en los términos de la androcracia gerencial si se muestra un perfil que deja ver que el individuo costeño (hombres y mujeres) es especialmente proclive a la formación de sujetos – grupo, a ser solidario a expresar su alegría en público.

Por último, la prueba de fuego para comprobar “expresiones comprensivas” que expresan los participantes en las sesiones académicas cuando se ven como sujetos – grupo, es este escrito motivado espontáneamente en la doctora María E Moreno G. (estudiante del primer semestre de la especialización en gerencia del talento humano) por la temática de la androcracia gerencial con el título “reencontrar al ser humano” en el que se expresa así: “Es evidente que comportamientos nocivos emanados del individuo para el individuo (agresividad, descontrol, competencia no desleal sino despiadada, deseo incontrolable de bienes materiales, libertad desmedida...) han sido la única variable que ha regido al comportamiento humano y por supuesto su actitud en el ámbito empresarial, también se advierte que estos comportamientos han conducido al ser humano al mecanicismo, al normativismo, donde ha reinado la anomia generando un hombre insatisfecho, vacío, desprovisto de toda iniciativa, de toda creatividad que lo llevó a que se le denominase y enmarcase en los tantos modelos administrativos como: hombre-máquina, recurso humano, como si fuera un elemento más de lo productivo en un conglomerado laboral.

Por fortuna, en el largo trascender del individuo como tal y la actuación de sí mismo y para los demás han jugado un papel fundamental los diferentes enfoques organizacionales, sistémicos y contingentes que van llevando al ser humano hacia los planteamientos estratégicos pretendiendo llegar al enfoque del pensamiento complejo.

Considero que este pensamiento complejo es bastante interesante y porque no, una propuesta asertiva en la búsqueda de sí mismo...que alivio...que descanso, poder tener una alternativa pedagógica que lleve al reencuentro de nosotros mismos

y de la sensibilidad tan perdida. Poder alcanzar la posibilidad de lograr una introspección sin sentimiento de culpa y ganar con ello un espacio para el reconocimiento del error y lograr la enmienda que lleve a ver en el otro ese espejo que refleje la verdadera esencia del ser, de la fragilidad emocional (entiéndase, melancolía, ilusión, alegría, deseos y hasta la fe) ponerla al servicio del otro para su bien y el nuestro, llevarla al campo afectivo, al entorno familiar, amistoso y empresarial, poder obrar con la convicción de que las diferencias son algo normal, natural del ser humano, que el diálogo nos lleve a acuerdos y que las decisiones fluyan como un acto de cordura entre lo teórico y lo práctico.

Por todo lo anterior, concluyo que Androcracia es todo esto que permite el cambio de estructuras jerárquicas por heterárquicas, que surjan nuevos vocablos como cooportunidad que refleja un mejor desempeño del hombre en su entorno, ecosofía que explica que el hombre no está solo que tiene un medio ambiente al que pertenece y que su conducta debe ser armónica con el medio ambiente que lo rodea: transdisciplina que significa el trascender en el pensar - hacer, sentir de forma organizada. Es el modelo de liderazgo que permite el acercamiento en donde la productividad más que una imposición es la derivada de comportamientos adecuados que permiten seres más libres, imaginativos y holísticos”.

El grupo de mercadeo II (el más avanzado como especialistas) dejó ver sus apreciaciones en las expresiones de los dos pequeños grupos siguientes; el primero “La actitud abierta, receptiva y espontánea de los costeños permite que esta cultura maneje con amplitud valores como la solidaridad y la cooportunidad, maximizando las posibilidades de evolución constante. El calor de la costa no está en su clima, está en lo humano de las personas”. El segundo “El perfil del consumidor costeño es despilfarrador. Todo lo que gana lo gasta porque no ahorra. Lo gasta en rumba y presentación personal. Le gusta darse buenos gustos, es descomplicado a la hora de comprar”. Son aquellas dos expresiones ambas con su carga de emotividad y de verdades si de hacer afirmaciones generales se trata. Pero en la primera se confirma la relación entre el consumidor costeño y el ser cooportunista”.

Contar estas experiencias facilita afirmar que la androcracia gerencial es vista por los participantes como una manera explícita para que las personas aborden sus

actividades profesionales agenciando las relaciones entre sujetos con más ahínco y experticia que cuando asumimos las relaciones con los objetos. Que las maquinas autorreguladas hagan objetos, el hombre que se dedique a aprender a vivir juntos.

#### 2.4.2 Otra experiencia pero en pregrado.

Hace algunos días y desafiando las inclemencias de venir a la universidad un sábado a conocer y compartir puntos de vista sobre temas de liderazgo, se presentaron a la cita 49 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables convocados por la escuela de liderazgo de la Universidad Autónoma del Caribe, se trata de un grupo de mujeres (85%) en su mayoría y un (80%) del programa de negocios y finanzas internacionales, pero no son estudiantes cualquiera, se trata de aquellos que están en el cuadro de honor por su rendimiento académico.

Se está hablando de una sesión con duración de cinco horas en la que el dialogo se centró en presentar el tema androcracia gerencial. Pero ¿qué es la androcracia gerencial?

Para Rojas Chadid, J E. (2006) Se refiere a que el principio y la finalidad del acto gerencial es el ser humano en toda su complejidad.

Las organizaciones Androcráticas son aquellas en las que el principio fundamental y su prioridad y finalidad es el hombre. Y es esto lo que las hace compatibles con retornar al ser humano.

Se trataron de esclarecer los seis aspectos claves para desarrollar un liderazgo androcrático en la empresa, en la universidad, en la sociedad y en general en las instituciones humanas.

Recordemos que tales aspectos son los siguientes:

- Ser Coopetitivo antes que competitivo.

- Recibir poder no para concentrarlo sino para empoderar o distribuirlo a otros, potencia los liderazgos numerosos latentes en la empresa, comunidad, en la cotidianidad.
- Abordar los fenómenos desde su complejidad, en su totalidad.
- Asumir la participación como un proceso (Información, opinión, decisión y resultados).
- Saber que no se puede ser sin los otros, reconoce la diferencia como uno de los pilares de la convivencia.
- Decidirse por la dialógica y por la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros.

El grupo de estudiantes líderes ELIGE (Escuela de liderazgo, gestión y emprendimiento de la Universidad Autónoma del Caribe bajo la dirección del docente Milton Campo Jiménez) de 49 en total, consideraron, mayoritariamente (49%), el aspecto número cinco “Saber que no podemos ser sin los otros, reconoce la diferencia como uno de los pilares de la convivencia”, como el más importante o el número uno y esgrimieron expresiones como las siguientes para confirmarlo: la gran mayoría estuvo de acuerdo en que definitivamente no somos autosuficientes y que no podemos ser sin los otros, la interdependencia es una característica de la vida en el planeta, igualmente consideraron la diferencia como sinónimo de complemento entre nosotros, como activadora y oportunidad del conocimiento nuevo, como implícita en los valores, como construcción de competencias y principios éticos, etc.

En segundo lugar de importancia en el grupo. El 20.4% de los estudiantes líderes ELIGE consideraron el tercer aspecto “Abordar los fenómenos desde su complejidad, en su totalidad”, como el principal o el número uno y lo argumentaron diciendo que el conocimiento en profundidad, de manera completa, desde la naturaleza de los fenómenos, de los negocios lleva a determinaciones y soluciones más efectivas, más productivas. Que la síntesis de los fenómenos construye relación entre todos los elementos que lo rodean o lo componen. Que el saber no es solo conocimiento va mucho más allá de teorías pues se basa en la aplicación de la sapiencia. Que hay que ver el todo pues si no nos perdemos en lo específico. Que

no es necesario ser experto en una disciplina para abordar el fenómeno desde su causa principal.

En tercer lugar de importancia en el grupo, el 12.2% de los estudiantes consideró como número uno el segundo aspecto “Recibir poder no para concentrarlo sino para empoderar o distribuirlo a otros, potencia los liderazgos numerosos latentes en la empresa, comunidad, en la cotidianidad. y lo argumentaron diciendo que estaban de acuerdo con el carácter heterárquico de la administración como propiciadora de sinergia, que uno no se las sabe todas y que el verdadero líder es aquel que conjuga más el nosotros que el yo en sus expresiones cotidianas porque los procesos que emprende involucran al equipo.

En cuarto lugar de importancia, el 10.5% de estudiantes líderes colocaron en primer lugar “ser Coopetitivo antes que competitivo” argumentando que es mejor ser bueno entre los buenos que bueno en un entorno deteriorado y en decadencia porque está lleno de mediocres. Que se trata de generar valor agregado interviniendo en el entorno a favor de la totalidad y no solo del individuo. Que se trata de mantener en equilibrio entre oferta y demanda al más alto nivel de participación productiva de los agentes del entorno. Que se trata de abandonar definitivamente el paradigma de “sálvese quien pueda” que hoy rige tanto en el medio.

En el quinto puesto, el 6.5 % de los estudiantes líderes de ELIGE consideraron como el más importante “Decidirse por la dialógica y por la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros” y lo hicieron con argumentos como que el hombre cuenta con el sonido, es decir, con el lenguaje para comunicarse y por esta vía resolver sus conflictos aunque nuestros mundos de la vida son diferentes y por ello hay un diferendo natural entre cada uno de nosotros, lo que no significa que estemos en conflicto permanente ya que un diferendo es una diferencia pero ello no quiere decir que siempre desemboque en un conflicto.

Y por último el 2.0 % del grupo consideró como el primero o como el más importante, “asumir la participación como un proceso (Información, opinión, decisión y resultados)” argumentando que no hay participación real si no se cumple ese

proceso en el cual si yo recibo buena información en la empresa o en la institución sobre la situación, lo más seguro es que pueda formarme una mejor opinión sobre lo tratado, ahora si esto es así es muy conducente que dicha opinión pueda ser tenida en cuenta para la toma de decisiones sobre la situación problemática y si me le reconocen esa importancia a mi opinión, entonces tendré derecho a participar de los buenos resultados.

Visto en su complejidad aquel orden que no se conoce, por medio del cual, el grupo de estudiantes líderes ELIGE señalaron la importancia de cada uno de los aspectos que constituyen el liderazgo androcrático permite hacer los siguientes comentarios:

La interdependencia global exige mirar los fenómenos o problemas en su totalidad desde su complejidad, tratando de que no se escape nada por conocer de la situación y esto solo se logra a plenitud cuando el líder hace uso de la androcracia gerencial en cuanto conjuga el nosotros y no el yo en sus acciones como líder propiciando la sinergia en los resultados que surge de la participación de cada uno desde lo que más sabe, es decir liberando esas potencialidades latentes en las personas del equipo.

Por escoger en este orden de importancia los tres primeros aspectos seleccionados podemos caracterizar el grupo como líderes más inclinados al fondo que a la forma, proclives al paradigma de la complejidad en sus aspectos más relevantes en relación con ideales, con el entorno.

Los tres aspectos siguientes, colocados en los tres últimos lugares podemos llamarlos de la realidad aplicada, del entorno, de cómo deben quedar las cosas en la realidad cuando le apliquemos el pensamiento.

Estas conclusiones sobre las tendencias del grupo se corroboran cuando plantean, como parte del taller realizado, algunos temas de investigación, inspirados en la androcracia gerencial.

Se debe decir que entre la multiplicidad de temas (más de cuarenta) que presentaron los estudiantes, en este ensayo solo nos referimos a los relacionados con el tema específico.

Se presentaron cuatro títulos de investigación sobre el tema; dos a nivel de diagnóstico y dos como investigación aplicada.

Los dos primeros son los siguientes: “Estudio de la evolución del pensamiento coopetitivo de los empresarios de la ciudad de Barranquilla” (Laura Henao O – Negocios y Finanzas Internacionales) y “Características y perspectivas del liderazgo androcrático en las empresas colombianas” (Dassay D Diaz P – Negocios y Finanzas Internacionales).

Los segundos se refieren a: “Mecanismos para lograr ser más coopetitivos que competitivos” (Luz M Sierra C, Contaduría pública) y “Beneficios de la androcracia gerencial en las grandes empresas en la última década” (Sixto Beltrán M, Negocios y Finanzas Internacionales).

#### 2.4.3 En síntesis.

Todos los estudios públicos y privados sobre la región ven en un esfuerzo colectivo para conformar clúster de diversas actividades ligadas al comercio exterior y mejorar las ventajas competitivas de cara al mundo. La agenda estatal nacional pero especialmente regional, en términos de departamentos y municipios, se caracteriza por acompañar tales procesos. Barranquilla especialmente por ser polo de desarrollo regional.

Con la participación de todos se está buscando la autonomía regional (ya incluida en la constitución pero le falta la legislación reglamentaria y parte de los recursos) y cada cual desde su área y actividad aporta lo suyo al conjunto en un propósito colectivo estratégico. En términos de pensar en una glocalización acertada, es decir, pensando desde lo global y actuando desde lo local.

Por último, la perspectiva de la clusterización en el desarrollo empresarial e institucional de la región está ligada a la propagación entre los agentes económicos, políticos, sociales y culturales de una mentalidad androcrática, solo así se pueden encontrar flujos con líneas de fuga o rupturas de sentido suficientes para superar los factores de concentración de los cuatro factores claves considerados anteriormente; conocimiento, bienes económicos, afecto y poder.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Las intenciones como alcance del investigador.

La investigación se fundamenta epistemológicamente en varias aseveraciones poco ortodoxas, en primer término se dice con (Muñoz, 2011) se afirma que el interés del investigador es más de comprensión que de explicación dada la complejidad e incertidumbre de las posibles líneas de fuga.

Muñoz Grisales, (2011) expresa:

Pero en las últimas dos o tres décadas, varios grupos de investigadores y académicos de la administración, emprendieron un movimiento crítico con respecto al predominio de esa perspectiva cientifista en la disciplina. No podría decirse que estos nuevos teóricos hayan producido "una nueva administración" o hayan creado un conocimiento administrativo practicable de una manera sistemática en la gestión concreta de las empresas. Su trabajo se ha dirigido principalmente a aportar elementos para una nueva fundamentación epistemológica del campo a partir de otras visiones de cientificidad y otras metodologías de investigación, en especial derivadas de las ciencias humanas y sociales, o de corrientes y escuelas de éstas, que, a su vez, objetan la concepción positivista. Los anima el interés de *comprensión* más que el de *explicación* y sobre todo, la no sujeción *a priori* a un imperativo de eficiencia, en el proceso de abordar el estudio de la administración.

### 3.2 Lo que se quiere alcanzar desde la empresa.

El liderazgo androcánico implica una gerencia, un gerente o mando que piense en complejidad (PC), es decir, que vea la empresa y su entorno como una organizaci3n compleja para poder ser coopectivo (CO) y empoderar (EM) a los otros, siempre utilizando la dial3gica acompaada de la acci3n comunicativa (persuasi3n, argumentaci3n, etc.), de la participaci3n como proceso para resolver los conflictos. Con esta formaci3n emprende y lidera (EL) en la empresa gerenciando proyectos (GP) y utilizando los sistemas de informaci3n (SI) para lograr el desarrollo organizacional y del conocimiento (DG). Del pensamiento complejo brota una rizomática desde el intorno (2) y para comprender el entorno (3,EE) una visi3n (prospectiva estrat3gica) – misi3n (estrat3gica - tática) que tiene presente la ambigüedad de la política económica (PE), los flujos, agenciamientos maquínicos y líneas de fuga (FL) que le plantea la competitividad (CE) y la interdependencia global que trae consigo el desarrollo sostenible (DS). Aunque aquel intorno y entorno se presenta con sesgos concentradores (Ver TABLA 2) de los bienes (CB), de los afectos (CA), del conocimiento (CC) y del poder (CP), su propósito (el del gerente androcánico) es promover y lograr descentrar para procurar acumulaci3n democrática que conduzca a que todos podamos tener (DT), estar (DE), saber (DS) y hacer (DH) más. (Ver TABLA 4).

Tabla 4. Variables sobresalientes características en los procesos (sesgos) concentradores y descentradores.

1	HOMBRE	2	INTORNO	3	ENTORNO	4	RIZOMA	5	DIAGNOST-ICO	6	PROPOSITO
CO	Coopeti-tivo	GP	Gerencia de proyecto-s	EE	Entorno estrat3gico	DI	Diversi-dad	CB	Concent-raci3n de los bienes	DT	Descentra-ci3n Tener más todos
DI	Dial3gic-o	SI	Sistemas de informaci3n	PE	Política econ3mica	AM	Ambigü-edad	CA	Concent-raci3n de los afectos	DE	Descentra-ci3n estar más todos
PC	Pensa-miento Complejo	DG	D.O y Gest. del conoci-miento	DS	Desarrollo sostenib-le	IN	Interde-pendencia	CC	Concent-raci3n conoci-miento	DS	Descentraci3n saber más todos
EM	Empod-erador	EL	Empren-di-miento y liderazgo	CE	Compe-ti-tividad empresarial	FL	Flujos y líneas de fuga	CP	Concent-raci3n del poder	DH	Descentra-ci3n hacer mas todos

Fuente: elaboraci3n propia del sustentante para efectos de esta investigaci3n.

### 3.3 Objetivo general.

Realizar aportes al desarrollo del liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano en épocas de globalización.

### 3.4 Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico de las características que identifican los liderazgos entre los ejecutivos de las empresas del Caribe colombiano, especificando la mentalidad del líder androcrático en términos de los factores concentradores poder, conocimiento, bienes y afecto.
- Elaborar escenarios posibles sobre las características del líder androcrático imaginado en la perspectiva del investigador acordes con situaciones que proyecten resultados de inclusión y desarrollo social vía desconcentración de los factores referidos, como bondades del liderazgo androcrático.
- Formular estrategias para el desarrollo de un liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano.

#### 4. Análisis teórico situacional; agenciamientos maquínicos y síntomas del agotamiento de la depredación.

4.1 Desde sus orígenes; la economía política y el psicoanálisis son dos planteamientos en paralelo facilitadores de la concentración de la riqueza.

Desde la aparición de la subjetividad indeterminada para el tratamiento de la economía como actividad cotidiana, objetiva, deviene un manto sobre las reales causas y consecuencias del desenvolvimiento de los factores que hacen que la calidad de vida no sea una posesión de las mayorías. En nuestro caso se habla de los factores; bienes, conocimiento, poder y afecto. Con este párrafo de Deleuze G, (2006) se reafirman:

Cuando Marx busca el acta de bautismo de la economía política burguesa su respuesta es muy clara; ha sido fundada en el momento en que la esencia de la riqueza ya no se relaciona con un elemento objetivo exterior, extrínseco, sino con una actividad subjetiva en tanto tal. Es decir no con una objetividad determinada sino con una actividad subjetiva indeterminada. Ustedes comprenden, dice Marx, antes de ese momento no hay economía política en sentido propio (...) el campo de la economía política deviene posible cuando aquellos que llaman economistas liberan una actividad a la que llaman el trabajo – que es el agrícola, el manufacturero o el industrial- definido como una actividad del producir en general (acto de Smith y Ricardo)... Como en paralelo Freud realiza su análisis invirtiendo el nivel del deseo, en analogía a la economía política, y quizá el carácter fundamentalmente inconsciente del deseo más que a condición de relacionar lo con una actividad subjetiva en general, un producir en general al cual Freud le dará un nombre: libido... Se trata precisamente del modo en que Freud nos muestra que el deseo definido como libido no puede estar simplemente determinado por objetos, por fuentes o por fines, cualesquiera que estas sean como si la libido fuera la que contuviera el deseo y los objetos que elegía las fuentes a través de las cuales emanaba y los fines que se proponía... Freud nos muestra una especie de contingencia de las fuentes, los objetos y los fines en el campo de la sexualidad. En este campo todo se relaciona a una actividad productora - de síntomas, de desviaciones, de perversiones- llamada libidinal...cuando la esencia de la riqueza se busca del lado de una actividad subjetiva, más allá de los objetos, de los fines, de las

entidades, de las objetividades, no hace más que recibir el efecto del movimiento más profundo del mundo capitalista; la desterritorialización. Desterritorialización de la riqueza bajo la forma capitalista, que hace que sea comprendida en función de una actividad productora cualquiera, y no de un elemento determinado que sería la tierra o el estado. Y movimiento de desterritorialización del deseo, que ya no se deja medir, ni en sus objetos, ni en sus fines ni en sus fuentes...”.

#### 4.2 Las transformaciones del capitalismo de hoy según Castoriadis.

Interesa destacar las luchas por la supremacía entre el capital y el trabajo a través de la historia como lo hace ver Castoriadis en varios de sus escritos, es un hecho que estamos en occidente en una etapa que llaman neoliberal que privilegia el capital sobre el trabajo con destellos de importancia de lo que se llama la economía real (la producción y el trabajo).

Esta época se encuentra asentada sobre dos sistemas de significaciones, de valores y de normas; el primero es la continuación de la búsqueda de autonomía individual y colectiva, con raíces en la Grecia antigua y que después renace, en el siglo XI con el movimiento de las comunas en Europa occidental, que exigen su independencia. Es el movimiento emancipatorio democrático y revolucionario que se prolonga luego en “las luces”, en la revolución francesa y americana y en todas las revoluciones del siglo XIX y XX, y que termina con el movimiento obrero, y vuelve a manifestarse en los movimientos emancipatorios de la mujer, los jóvenes, los estudiantes, las minorías culturales y nacionales.

El segundo es el sistema capitalista en donde la significación central no es la autonomía, ni la libertad, ni la justicia, sino la expansión de un dominio racional, ilimitado de la naturaleza, sobre la producción, sobre el trabajo y sobre el consumo.

En la segunda mitad del siglo XX se presenta una retirada de la autonomía y un dominio creciente de la significación capitalista. El resultado es un cambio vital de la sociedad que se acompaña de una crisis soterrada. (Urribarri. F, 1992).

En este orden de ideas se puede decir que la crisis ha afectado al hombre en su pensamiento, en la praxis de sus relaciones, es decir en las de poder y los afectos, como lo manifiesta Cornelius Castoriadis seguidamente.

“Castoriadis explica la crisis en tres niveles:

El económico, puesto por la sociedad como el centro de todo; el dinero, la ganancia, lo material son los únicos valores verdaderos de la vida humana. Y casi nos lo creemos todos. Aumento del desempleo, baja del proletariado industrial y consumismo como características.

El político, todo lo anterior provocó una descomposición de la dirección política de la sociedad. Ese ambiente está mediado por la superficialidad de las personas que lo componen, su incoherencia, su versatilidad y la esterilidad política e ideológica que los domina. Cambios en mecanismos de selección y reclutamiento del personal dirigente, la mediatización, la tele visualización de la vida política.

Una sociedad fragmentada a tal punto por los intereses particulares encontrados da resultados nulos, como se diría en mecánica las multifuerzas se anulan. La sociedad está inmóvil.

El antropológico advierte una evolución antropológica y cultural completamente negativa.

Hay una desaparición de ciertos tipos antropológicos bajo los que había funcionado la sociedad.

Los obreros conscientes que aunque capitalistas, son herencia del artesanado. Los funcionarios competentes y los jueces íntegros, herencia del antiguo régimen de la monarquía absoluta.

El único que creó el capitalismo se puede llamar el “Empresario Shumpeteriano”. Es un raro individuo, que no existió en otra época y que era capaz

por si solo de hacer una invención técnica o rastrear o descubrir una, pero además saber que dicha invención podía convertirse en productos o proceso industrial y conseguir los capitales necesarios (socios y prestamos) y las personas adecuadas (ingenieros, obreros, etc.), y por si fuera poco también saber vender. Henry Ford en el pasado y de los pocos que quedan hoy Bill Gates.

Las grandes empresas hoy son dirigidas por burocracias empresariales y para llegar a la cúspide hay que tener las características similares a un político, ya expuestas, para ascender al partido.

El tipo antropológico que está cuajando hoy es un individuo arribista, interesado solo en lo que gana, conformista, que no se atreve a tener una opinión propia, que le da mucho miedo lo que dirán los otros, cínico, por supuesto, pues se puede serlo solo cuando se combina todo esto a la vez y totalmente irresponsable.

La familia y la educación. Por una parte la crisis de los roles de hombre y mujer (Exceso de reglamentación por lo del acoso sexual; por ejemplo los jóvenes tienen que pedir permiso para pasar de quitar la camisa a quitar el sostén) y del educador (La escuela se convirtió en un instrumento) antes a uno lo mandaban al colegio a convertirse en ser humano pero hoy se va a aprender un oficio para tener un empleo o porque la ley lo dice.

En el documento Eros pedagógico (2010), se escribe que Platón decía que la educación solo se puede hacer en el eros. Traten de buscar el eros en la escuela de hoy.

“Los individuos con los que nos encontramos están privatizados. Los lugares de socialización que antes existían como el trabajo, la escuela, el pueblo, el barrio, la fábrica; han desaparecido o están siendo deformados”. (Vera JM, 2001).

Se puede constatar, que existen nuevo paradigmas y sueños entre los humanos que permiten contrarrestar algunas de estas tendencias que se han visto tan claras en estas épocas de globalización, tales como este enfoque de la androcracia gerencial desde la complejidad y planteado como una posición extremo

humanista que se vale del derecho, la psicología, la economía, la sociología, etc. Para proponer formas de que desde la empresa también se logre desarrollo social y no solo crecimiento económico.

#### 4.3 Los vacíos competitivos en el Caribe colombiano.

Esta referencia muestra cómo ha sido, en el pasado, aunque todavía se está impregnado en el territorio de estos comportamientos, sin embargo por razones de ubicación geográfica y prioridades de la región a nivel nacional como puerta de Colombia con el exterior y el dinámico acontecer empresarial desde el extranjero, avanzamos mejor, a pesar de ser una de las regiones más atrasadas socialmente.

El estudio de (Mendoza, 1995) para Barranquilla (asimilable en términos generales a toda la costa e incluso al país aunque en menor proporción) encontró como vacíos competitivos los siguientes:

- Estructuras fuertemente verticalizadas y por lo tanto inflexibles frente a entornos en proceso de globalización.
- Enfoque estratégico tenue que se refleja en la poca capacitación y bajo uso de la planeación estratégica y menos la prospectiva - estratégica. La escasez de desarrollo estratégico significa falta de herramientas para el estudio del entorno lo que afecta las habilidades para tomar decisiones de carácter global.
- Regular nivel de participación del personal que impide la utilización de la capacidad humana para el mejoramiento continuo y la innovación. en un medio poco participativo es difícil preocuparse por el cliente.
- En consecuencia, la tasa de productos defectuosos es muy alta a nivel internacional. el número de innovaciones en productos es muy adversa a nivel internacional.
- La baja tasa de rentabilidad dificulta la modernización.

- El mercadeo basado en el producto, la publicidad y las promociones es muy débil.
- La manera de administrar está dominada todavía por los principios clásicos, con los que no se llega muy lejos en la competencia internacional”.

Lo anterior conspira contra una praxis cooperativa, orientada bajo el pensamiento complejo, dialógica y emprendedora - empoderadora como participativa en la empresa del Caribe colombiano y muestra inicialmente el poco arraigo que viene desde el pasado en relación con las características androcráticas en el empresario del Caribe colombiano.

#### 4.4 La complejidad en las organizaciones.

En la modernidad y como lo expresa (Sanabria, 2012) el sesgo o preocupación fundamental es por lo técnico y tecnológico:

(...) existe un gran sesgo hacia las estructuras neoclásicas de primera generación (Edgeworth, 1913, Marshall, 1920, Robinson, 1933 y Chamberlin, 1933). En estas importantes contribuciones de la ciencia económica, la empresa no es percibida en una dimensión propia, sino que se ve desde una perspectiva aún clásica en la cual esta no tiene una dinámica propia y depende del mercado, es decir es una parte pasiva de ella (Nonaka, Toyama y Nagata, 2000). Esta concepción es comprensible en tanto que el objeto de estudio y las posibilidades de explicación de la sociedad a partir de los modelos propuestos, fincan su interés en separarse de la argumentación clásica y su postura alrededor de precios, valores y su capacidad de expresar la distribución de los excedentes, para asumir el problema de los análisis a partir de suponer como dados los momentos de la producción, en el momento  $t_0$  y preguntarse por las adiciones marginales, es decir para asumir no el problema de la distribución vía precios, sino asumir el de la construcción de riqueza por la senda del crecimiento económico. En ello el nuevo arsenal implicará definir o redefinir variables, sacrificándose los problemas derivados de los tamaños de las empresas y su estructura compleja a través de las curvas de contrato y los factores con los cuales se construye. Los avances posteriores en la comprensión de las empresas,

en la misma escuela neoclásica, resaltarán el aspecto tecnológico. De ello se puede asumir que esta es una de las características fundamentales y por tanto un aspecto definitorio de los escenarios de competitividad. (Sanabria, 2008, p. 5).

De la tecnología se pasa al conocimiento como la base de la empresa u organización contemporánea como Sanabria (2008) continúa diciendo en su obra:

Según Davenport y Prusak (2000) (...) El conocimiento es una mezcla fluida de experiencias estructuradas, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. De esta manera se destaca, sin diferenciar, el grado de consolidación de la experiencia humana. Sin embargo, deja por fuera expresiones trascendentes y que se expresan como sistemas. Se puede señalar como tales al sistema económico, sistema político, sistema de ciencia y tecnología, sistema social. Es relevante que la construcción de científicos sociales como Luhman (1991) permiten comprender las relaciones existentes entre las arquitecturas conceptuales y las relaciones resultantes de ellas en los diferentes ámbitos del mundo del sistema y de su entorno social.

Las más actuales corrientes de pensamiento, asumen que las capacidades de comprender la realidad depende de los intereses y posibilidades de los observadores; es decir, no son predefinidas sino puestas en acto a través del sentido común desde un acumulado o trasfondo cultural que permite las comunicaciones entre una y otra entidad. Así la sociedad aparece como comunicación y no como agregación de individuos aislados, como es el fundamento de la comprensión de la ortodoxia neoclásica. De esta manera acción-interpretación, individuo-sociedad, conocedor-conocimiento, etc., son lógicas circulares del mismo fenómeno social: la comunicación. Y ella, en sus limitaciones y alcances es la única realidad objetiva que se consolida en la medida en que se amplía con la experiencia del vivir y de todas las manifestaciones de la vida, entre ellas el investigar (Varela, op cit). Así, observador y fenómeno son la misma cosa, ordenada a partir de las vivencias e intereses. A partir de esta breve reseña se puede plantear como el paradigma dominante es cognocitivista.

(...) A partir del abandono de las concepciones clásicas y con ello de la linealidad, el conocimiento desde una perspectiva holística, permitió avanzar a la actual fase de la globalización, dentro de la expresión reconocida como nueva economía, en el cual no son la propiedad de los factores lo más relevante en términos de competitividad, sino la capacidad de creación de conocimiento, lo que va a diferenciar una sociedad de otra (Bueno y Morcillo, 1993). En este sentido, y ampliando el concepto de la administración del conocimiento y de la producción del mismo, el problema que se formula son de dos tipos, por un lado los sistemas de ciencia y tecnología y su capacidad de generar conocimiento nuevo, como lo presentan, por ejemplo P. Drucker, T. Davenport, D. Marchand, L. Prusak y otros. Por otro, como ese conocimiento producido por fuera de los circuitos de la producción en el sentido neoclásico, se incorpora y se transforma en rutinas empresariales.

Desde esta perspectiva se empieza, desde los ochentas, a producir un cambio en el enfoque de las ciencias sociales en relación con: primero, considerar al conocimiento un activo intangible, de la misma manera que signos y marcas, patentes y derechos, etc. Este planteamiento se deja percibir en Schumpeter (1943) y sus aseveraciones en relación con el cambio tecnológico y el emprendimiento. De la misma manera Nelson y Winter (1982) y su comprensión de la empresa como una jerarquía de actividades regladas contractualmente y con una serie de "rutinas" establecidas como maneras y normas de comportamiento laboral, social, etc. Ahora bien, el emprendimiento y las rutinas son resultado de las culturas en las cuáles se forman hombres y mujeres, bien porque se transformen totalmente las conductas, o porque estas coevolucionen en el encuentro de la cultura local, una de cuyas expresiones es el crecimiento endógeno, con el desarrollo de R&D. (Sanabria, 2008, p. 28 - 32).

En este sentido se afirma "(...) las empresas tienen una creciente necesidad de invertir en intangibles, que en buena medida constituyen la base de su éxito futuro, pero que en la mayoría de las ocasiones no aparecen reflejadas en su balance" (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999).

Entre los énfasis tecnológico primero y del conocimiento posteriormente se evoluciona el paradigma de la complejidad en las empresas y organizaciones como lo explica (Sanabria, 2008) en el texto siguiente:

Una de las maneras mediante las cuales es posible definir los fenómenos sociales es la construida por Max Weber y los tipos ideales. A partir de ello, es posible estudiar la nueva economía del conocimiento para poder establecer cómo se estructura y que la constituye como una gran e importante fracción de la economía global. Se puede partir aceptando que la economía del conocimiento representa la parte más dinámica de los mercados mundiales<sup>18</sup>. También, que existen dos clases de productos, los estudiados y definidos por la función de producción neoclásica y aquellos en que su valor está establecido principalmente por sus contenidos de capital intelectual (Limone 1998; Nonaka 1991, Mintzberg, Quinn, y Brian, 1993, entre muchos otros).

Así y a partir de reconocer desde estos dos paradigmas, la empresa hoy es reconocible como un organismo vivo en el sentido del símil que representa el intercambio permanente de información en el entorno. Esta hipótesis es posible rastrearla en escritos de Nonaka (1991) que a partir de la definición de “sistemas autopoieticos de decisiones” de Luhman (2007) o las características modernas de la empresa y la firma como mecanismos con gran posibilidad de adaptación a partir de su capacidad de procesamiento de información. Con lo cual es posible entender el papel de la construcción de conocimiento a partir del procesamiento de información, ubicando los procesos de firma y empresa dentro de sistemas dinámicos establecidos como red de contratos a la manera de Coase (1960) con aspectos laborales, tecnológicos, de emprendimiento e intraemprendimiento, en los cuales la capacidad de adaptación a los cambios genera una clausura operacional desde la perspectiva de la economía evolutiva (Nelson y Winter, 1982). De esta forma, firma y empresa expresan dos escenarios diferentes de comunicación y procesamiento de información, lo cual va más allá del paradigma explicativo basado en factores.

En el sentido de lo enunciado, es claro entonces la necesidad de desarrollar comprensiones holísticas y hologramáticas de las comunicaciones y a partir de ello comprender de una manera diferente tanto a firma como a empresa. Esta forma sistémica de comprender lo social, parte de lo orgánico que expresa al mercado como una percepción social global, con capacidades de auto organización y autoreferencia, sin diseños preconcebidos de estabilidad o inestabilidad sino con posibilidades de “difusiones evolutivas” a través de información, competencia y conocimiento, y no una percepción de pequeños fragmentos estancos, sino en una geometría fractal (Mandelbrot, 1997). Con ello se quiere decir, del mundo de lo complejo dinámico.

Es en el sentido de lo explicado por el paradigma de la complejidad, a partir de los años setenta, que se puede describir claramente los nuevos escenarios en los cuales se precisa la diferencia funcional entre firma y empresa. Se basa en la reconceptualización de la economía real y la producción y las transacciones de los mercados convencionales, con las extraordinarias escalas de producción de los países del sudeste asiático en marcos culturales totalmente nuevos que permiten explicar las nuevas producciones de bienes commodities, la economía financiera con operaciones basadas en las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, lo cual le ha dado capacidades independientes como factor<sup>19</sup>, con actividades y mercados propios, y la economía del conocimiento basada en activos intangibles (Castell, 2001, Bueno y Morcillo, 1993) con elevadas y extraordinarias tasas de acumulación con base en innovación y desarrollo científico.

(...) el conocimiento individual y su dinámica de acumulación colectiva que expresa a una empresa, que al crecer de manera simultánea contribuye a construir las ventajas competitivas. Pero ello no es un proceso lineal y depende de las competencias de las personas (Grant, 1996) y de la capacidad de la empresa de adaptarse frente a lo nuevo. Así el problema es de información como conocimiento explícito, y su ordenación en rutinas como conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1995). De acuerdo con ello el problema tecnológico adquiere un sentido no previsto en la estructura de los factores (Kim y Hwang, 1992), en razón a que el problema se puede definir desde la empresa a partir de las habilidades para potenciar tanto capital humano, como el físico y los demás capitales que se organizan para efectos de una producción, y que en virtud del mercado están sometidos a competencia.

Uno de los problemas entonces es la capacidad de incorporar conocimientos nuevos y desarrollar nuevas formas de expresarse el capital social, intelectual y humano en las empresas a partir de aceptar que el costo de oportunidad de incorporarlo es demasiado alto cuando se desempeña la labor de empresa en mercados competitivos (Agmon y Von Glinow, 1991). Con ello se quiere expresar que el eje fundamental de la competitividad arranca en el capital humano y que este es el que hace de la competitividad un proyecto sostenible (Henderson y Cockburn, 1994), en el sentido de la senda de innovación permanente (Schumpeter, 1997). Así, la creación de conocimiento es influenciado por la organización de la firma (Corno, Reinmoeller y Nonaka, 1999), en sentido de ponerle limitantes o hacer de la dinámica de su incorporación más o menos lenta y hace de la empresa una entidad de alta o baja habilidad y capacidad para desenvolverse en los mercados competitivos<sup>20</sup> (Radner, 1968; Akerlof, 1970; Rothschild y Stiglitz, 1976). (Sanabria, 2008, p. 32 - 34).

La organización se denomina compleja en razón a que existen múltiples relaciones entre sus partes. En estos escenarios la sociedad está compuesta de fenómenos comunicativos (Luhman, 1998) con lo cual se expresa que ella es transmisión no lineal de información de doble vía. En este sentido, la competitividad se puede pensar como el resultado de que un conjunto de bienes y servicios sean ofrecidos<sup>81</sup> en los mercados más dinámicos, y estos impacten los sistemas locales, cuando la oferta se coloca para ser realizada en el corto plazo; y a través de los mercados de futuros a donde aparecen fundamentalmente las operaciones financieras.

Se quiere admitir entonces, que la existencia de la sociedad como tejido complejo de comunicaciones, parece estar siempre en un punto de bifurcación, pero no como una circunstancia disolutoria, sino como cambio permanente, es decir, de incrementos significativos de complejidad o evolución, base sobre la cual se debe construir la competitividad, a partir principalmente, de las nuevas y dinámicas formas de comunicación operadas desde las firmas y en beneficio de estas y de las empresas. Esta misma velocidad de cambio implica la necesidad de que los sistemas sean claramente adaptables para poder comprender y explicar las sociedades. Deducido de ello, la dirección estratégica de empresas y firmas, y con ello estructuras y culturas, deben concebirse sobre la base de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en un entorno definido por la alta dinámica favorecida por las NTIC's. (Sanabria, 2008).

#### 4.5 La androcracia gerencial es a la complejidad en las organizaciones.

En el camino de las soluciones se inicia con algunos conceptos clave desde el pensamiento androcrático:

##### 4.5.1 Administrar.

Administrar no es sólo un modo de fortalecer el culto a la personalidad del individuo (narcisismo) por las realizaciones que emprende, tampoco es la aplicación puntual de las tecnologías blandas o duras de moda, ni mucho menos aplicar el

reglamento, es el proceso permanente de desaprender y aprender que implica la interactividad entre pensamiento y praxis, es un continuo movimiento de multiplicidades interdependientes que surgen de un organismo viviente (que llamamos organización o empresa) y por ello ha de abarcar el proceso en su totalidad, es empoderarse en equipos transdisciplinarios para orientar dichas multiplicidades con desempeños cooperativos hacia resultados de ganar – ganar en el contexto de la cadena de valores.

#### 4.5.2 Empresa.

Emprender es palabra emparentada con empresa, termino verbal que significa todo aquello que el hombre acomete, por lo general en común, y organizadamente sostiene de manera estable, dinámica y eficiente, para alcanzar con calidad beneficios de orden individual y social, siempre enfrentada con la incertidumbre del riesgo.

#### 4.5.3 Liderazgo.

Se debe entender como la capacidad para que las personas asuman paulatinamente mayor responsabilidad y compromiso en la medida en que se van desarrollando en la organización, responsabilidad por sí mismo y por sus colaboradores, por la organización y su entorno, por la empresa y la sociedad, capacidad para influir en decisiones y en procesos conducentes a un mejor impacto social y organizacional ; capacidad para dar forma a los grupos de trabajo ; capacidad para establecer objetivos y orientarse volitivamente en sus logros.

Significa en primer término ser más visionarios, más empáticos y más flexibles; es resolver “el continuum” que parte de un comportamiento analítico, estructurado, controlado, deliberado y ordenado, propio de lo administrativo y que avanza hacia acciones más experimentales, más creativas, menos controladas, sintéticas, más cualitativas, más holísticas. Moverse en ese “continuum” es capacidad adaptativa, transformativa y vital.

Los tres conceptos anteriores funcionan como epistemológica que ayuda a encontrar ese orden que no se conoce, de un enfoque androcéntrico orientado a la dinámica de la praxis desde la construcción inspirada en un pensamiento complejo inclusivo en su esencia.

#### 4.6 El asunto del desaprendizaje dialógico cognoscente como liberación de agenciamientos maquínicos hacia rupturas de sentido y líneas de fuga.

Si se comprende que un agenciamiento maquínico colectivo no es más que el comportamiento colectivo de un sujeto – grupo o comunidad u organización compleja empresarial, en relación con situaciones de su vida cotidiana, se trata de comportamientos que inciden en la decadencia de la comunidad referida sin que se percaten de ello de manera racional.

Y si tenemos en cuenta que de lo que se trata es de superar dichos agenciamientos maquínicos con base en rupturas de sentido o líneas de fuga que recuperen la vida sana del sujeto – grupo, sería de buen recibo hacer uso del desaprendizaje dialógico cognoscente (Andrade R, 2005, p. 12) su autora lo define con estas palabras:

Las nuevas palabras tienen que descubrir sus nuevas identidades, configurarse como revelaciones compartidas. Mis palabras develadas las sumerjo en el “río civilizatorio” esperando pescadores que las hagan propias, porque –repetimos– el desaprender no es más que dejarnos pernear por lo imprevisto y lo incierto. No perder nunca nuestra capacidad de asombro, en la consciencia de sí, del uno, del todo y de los límites que reconozco en mí para poderlos trascender y liberar espacios para la posibilidad de recrear, reconocer y renombrar.

La condición androcéntrica de un empresario lo involucra en la búsqueda de líneas de fuga como salidas a la necesidad de fortalecer el entorno en el que se actúa como organización pero siempre con la finalidad de desaprender egoísmos individualistas - capitalistas tan arraigados que impiden ejercer las libertades a las grandes mayorías y a la larga a todos sin que se comprenda y acepte la maquínica del agenciamiento mencionado.

4.7 La depuración del concepto de responsabilidad social empresarial es apoyo cierto para el desarrollo del liderazgo androcrático.

No debe repetirse en las palabras del autor de este trabajo, lo que ha sido dicho por otros con gran maestría y eso es lo que ocurre cuando se trata de referirse a la evolución del concepto de responsabilidad social como planteamiento que propicia en el empresario la función social que debe realizar por el bienestar de todos, pero aquí sostenemos que por el bien de su propio negocio debe intervenir en el entorno cooepetitivamente, pues es un hecho que los mercados no se sostienen en equilibrio y creciendo con la mano invisible de Adán Smith y mucho menos auto – equi - distribuyendo los frutos entre los agentes tal y como la historia económica y los resultados de la aplicación del enfoque clásico muestra en términos de miseria mundial o si se quiere en bienestar de todos.

El autor Vallaeys. F (2011) en su tesis doctoral en la Universidad París Este refiere lo siguiente: “el movimiento de la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha desarrollado fuertemente durante las últimas décadas, principalmente bajo el impulso de los círculos de Management, dando lugar a la creación de normas, estrategias, instrumentos gerenciales e investigaciones sobre la rentabilidad (o no) de las iniciativas sociales y ambientales de las empresas. Pero ninguna reflexión filosófica profunda acompañó este movimiento, aclarando su significado y desafíos éticos y antropológicos. A veces, fue asimilada a la responsabilidad moral de los dirigentes de las organizaciones, confundiendo así la RSE con una nueva filantropía empresarial; otras veces, fue asimilada a la responsabilidad jurídica de las empresas, desarrollándose un conflicto entre los que quieren promover una responsabilidad social estrictamente voluntaria (o sea facultativa) y los que reclaman una mayor coacción jurídica de las empresas.

Desde luego, la responsabilidad social está sometida a la instrumentación económica e ideológica antes que de haber podido beneficiar de los frutos de una interrogación sin embargo muy simple: (entre otras) ¿Cómo una responsabilidad

podría ser social”? ¿Cuál sería entonces el sentido de la palabra responsabilidad, cuando ésta ya no se dirige hacia un sujeto definido sino hacia la sociedad entera? ¿La socialización de la responsabilidad significa que las personas responsables deberían encargarse de ciertas misiones para con la sociedad en general, o más radicalmente que la sociedad misma debería volverse responsable? Pero ¿cómo los individuos pertenecientes a una sociedad que les supera y engloba podrían ser considerados como responsables de ella? Y ¿cómo una sociedad, que no es un ser dotado de voluntad y razón propia, podría ser responsable de sí misma? ¿Qué sería una “sociedad responsable”? Nuestro trabajo de investigación se dedicó a todas estas preguntas olvidadas, a pesar de ser fundamentales. Tuvo luego que articular diversos campos teóricos (sociología, teoría de los sistemas, economía, ecología, política, gestión.) alrededor de un interrogante ético fundamental: ¿De qué la humanidad debe hacerse responsable en la era tecno científica de los riesgos planetarios de desaparición de la humanidad? La actualidad política mundial no habla de otra cosa que esta dificultad de control de la gran máquina planetaria en aceleración constante.

Es, pues, legítimo inventar un nuevo tipo de responsabilidad, para enfrentar problemas que superan evidentemente el marco estrecho de la responsabilidad moral o jurídica de las personas y organizaciones consideradas aisladamente. Una responsabilidad “social” se distingue, entonces, de una responsabilidad que individualiza, la cual imputa una serie de cargas a un autor preciso (persona física u organización) para que él sea considerado como el responsable a exclusión de los demás. Mientras que la responsabilidad moral me hace decir “¡Soy yo!”, y que la responsabilidad jurídica me dice “ ¡Eres tú! (Vallaeyes F, 2011)

(...) la responsabilidad social viene a desdibujar esta lógica de la imputación individualizadora. La responsabilidad social considera a los grandes procesos sociales no directamente imputables a autores precisos, sino a las interacciones entre una multitud de actores en interdependencia, y nos fuerza a admitir: “¡Somos nosotros!”. La imputación, aquí, se pone al revés: en lugar de buscar hacia atrás el autor de los hechos incriminados (¿Quién ha hecho esto?), la imputación social crea hacia delante un colectivo de coautores encargados de cuidar a los impactos que orientan al destino de la sociedad (¿De qué debemos ser responsables juntos?). Así, la responsabilidad social es ante todo un operador de creatividad política que motiva para la gestión compartida de los problemas sistémicos de nuestro mundo. “La fatalidad es nadie, la responsabilidad es alguien” dice Paul Ricoeur. La finalidad de la responsabilidad social es la sostenibilidad de la sociedad humana, concebida no en el sentido estrecho del “cuidado de la naturaleza”, sino en el sentido amplio de una

justicia presente y futura que rechaza que el bienestar de los unos se pague con el malestar de los otros, sean estos últimos la generación presente de los excluidos o las generaciones futuras de los despojados. Pero falta todavía una verdadera conciencia, por parte de los actores de la RSE, de la necesidad de una corresponsabilidad activa que implique todos los actores sociales capaces de orientar las tendencias sistémicas (Estados, empresas, ONG, organismos internacionales, científicos, consumidores, movimientos ciudadanos y políticos...). Es difícil pasar de una visión sustancialista de la responsabilidad (es "mi" responsabilidad) a una visión relacional de la responsabilidad (es nuestra responsabilidad, entre nosotros). Para lograr esta toma de conciencia, es preciso darnos realmente cuenta de nuestro inédito nuevo poder sobre el futuro de la humanidad. Es preciso también que se desarrolle la conciencia de un necesario enriquecimiento de la ética, que no es solamente virtud personal para el bien y justicia pública para un Estado de derecho equitativo, sino también sostenibilidad planetaria para una humanidad autónoma perpetua: Virtud, Justicia, Sostenibilidad, tal es la "Ética3D" que debemos ahora practicar y enseñar, mediante el diálogo y el consenso democrático. Si le falta una de estas dimensiones a la ética, se pierde la totalidad de la ética. Este es el fundamento ético que nos permite comprender qué es y cómo debe ser entendida la responsabilidad social. (Vallaey, 2011, p. 1 - 3).

Si se tiene en cuenta que la empresa es quien reproduce, también en términos de riesgos, los frutos de la creación científica al convertirlos en productos y servicios para el consumo final del humano podemos pensar como lo expresa Vallaey, F. (2011) que el empresario pasa a ser uno de los actores principales en el desarrollo de una ética para orientar ese tránsito del conocimiento hacia la generación de calidad de vida para todos.

También se nota aquí la importancia política nueva de las empresas que son los principales vectores de la generación y difusión de riesgos, puesto que son el punto que relaciona los descubrimientos científicos con el consumo cotidiano de la gente. por lo tanto, el científico y el empresario son los dos nuevos actores centrales de la política y la ética y deben ser responsabilizados por su actividad crucial en la sociedad. lo que significa: responsabilidad social de la ciencia (nunca lo fue hasta ahora, la ciencia operó siempre al margen del control social, apoyándose sólo en el buen corazón y lucidez del científico, lo que es hoy altamente insuficiente e ineficaz)

es decir también la de la universidad, y responsabilidad social de la empresa. (Vallaey F, 2011).

Pero la responsabilidad social empresarial, para ser exitosa en términos de inclusión social sostenible o sustentable, debe estar inmersa en una visión ecosófica del mundo.

#### 4.8 ¿Qué es la ecosofía?

En palabras del editor Gerardo Rivas Moreno, del libro de Guattari, F (1996) denominado las tres ecologías se puede saber con claridad en qué consiste este término e intuir lo que significa para el pensamiento androcánico.

Hacer de la ecosofía, una fórmula que integra tres ecologías: la del desarrollo del ser individual, el desarrollo de las relaciones interpersonales y la defensa de la naturaleza.

En el desarrollo del ser individual propone reinventarlo todos los días, incursionando profundamente en él mismos.

El pensar por sí mismo, colocarse en el lugar del otro y ser consecuentes, son componentes de la subjetivación que deben buscar referencias sociales, económicas y políticas, para controvertirlo todo, “en el seno de la vida cotidiana, individual, doméstica o de vecindad, de creación y de ética personal”.

Pensar sobre sí mismo, colocarse en el lugar del otro y ser consecuentes, es reconocer la validez de nuestro entorno, saber que a partir de los demás nos construimos a nosotros mismos, saber recibir críticas, confrontarlas para corregir nuestros errores.

Todo esto requiere, por lo tanto, una reinvención de nuestra imaginación, y un asentamiento de nuestra voluntad.

De esta manera, no solamente se encuentran mejor consigo mismos, sino también se puede reconstruir personalmente las relaciones con la familia, con

nuestros amigos, que son la familia extendida, con nuestros vecinos y con nuestros afectos. Esto, por la necesidad de realizar nuevas formas de destruir el deterioro que nos acosa con la degradación de las relaciones sociales, que nos impone el crecimiento de las ciudades, la satanización de los medios, los turiferarios de las imágenes, y las formas indelicadas de hacer política, los representantes del neoliberalismo, de las pedagogías mal entendidas, que todos los días crean más violencia y desesperanza.

Guattari se convierte en esta obra en un filósofo de una nueva manera de hacer política. La ecosofía, debe ser para los países del Tercer Mundo, e incluso para los países desarrollados, una singularidad de lucha permanente”.

Se trata pues de una visión ético – política en la cual se preocupan por el retorno al ser humano en relación con el ocultamiento del ser por el ente en la modernidad y pensar en dimensiones diferentes entre este y la naturaleza o los objetos y entre los hombres entre sí. La matriz siguiente nos muestra algunas relaciones entre estos aspectos mencionados.

Este enfoque, en su esencia, repone o nos reencuentra con la ecología como el asunto a recomponer que se involucra en todos los aspectos de la vida del humano y su entorno (ver figura 17).

Tabla 5. Matriz - ecosofía y ciencia tecnología y sociedad.

SUJETO en relación con	El pensamiento	El Objeto	Otros sujetos
Genera			
CIENCIA	Positivismo, monodisciplina y linealidad. Pensamiento mecanicista, solo ven relación causa efecto al pensar en los hechos o	Producción de conocimientos de acuerdo a intereses particulares del capital transnacional y no de toda la	Se proporciona una imagen de los científicos encerrados en torres de marfil y ajenos a la necesaria toma de decisión. La ciencia no es profesión porque no es negocio en países

	sucesos de la humanidad.	humanidad.	pobres por la demora en la tasa de retorno.
TECNOLOGÍA	Agenciamientos maquínicos individuales y colectivos. Son llaman así porque a pesar de darnos cuenta del daño que causamos a la naturaleza y a nosotros, seguimos haciéndolo maquínicamente.	Hombre tecnologizado; (segmentado y anómico, Sometido o dependiente de los procesos de producción. Repetición indefinida. Producción en serie.	Vivimos el paradigma de un sujeto que se representa los objetos y que se forma en el enfrentamiento con ellos por medio de la acción...quiere convertir en objetos a los otros hombres.
SOCIEDAD	Fracaso de meta relatos o utopías (Lyotard): promesas del capitalismo hacia una sociedad sin pobres, del socialismo hacia una sociedad sin clases y del republicanismo hacia una sociedad sapiente.	Economías de escala en lo material contra aumento de las pobrezas en lo social. Consumismo y sociedad de consumo. Entretenimiento.	Intolerancia y exclusión social vía desempleo, marginación política, desaparición forzosa, transculturación, etc.
Ciencia Tecnología y Sociedad (en conjunto se obtiene....)	Visión descontextualizada socialmente neutra, alejada de los problemas del mundo e ignorando sus complejas interacciones con la técnica y la sociedad.	Seres humanos implosionados. Vacíos de proyectos genuinos. Sumidos en lo massmediático, en la televisión.	Los problemas del hombre no son por su individualismo genético sino por su comportamiento social (ética evolucionista Munier). Si quisiéramos cambiar esto, lo podemos hacer ya que no estamos condicionados y condenados por el destino como piensa occidente.

#### 4.9 El significado del espectro relacional como nuevo objeto de estudio desde la gerencia androcrática en las organizaciones complejas.

El espectro relacional definido por el investigador como la sinergia que deja el trabajo conjunto entre personas (emprendimientos colectivos o en equipo) y que se refleja en la calidad de las interrelaciones que conducen buenos resultados.

Significa complementar el análisis del comportamiento de cada individuo en la organización, que es la ubicación tradicional de la observación análisis y argumentación de los hechos o actividades, con enfocarse en la formación y el efecto de las relaciones de las personas en el sujeto – grupo u organización compleja. En vez de darle prioridad a las competencias tradicionales, se trata de dársela a las competencias complejas que aquí se proponen y se recrean tales como las que se enuncian en las preguntas de uno de los cuestionarios.

Lo anterior es la vía adecuada de la manera en que la gerencia androcrática identifica como se entretajan y fortalecen o debilitan los flujos, los procesos, los hechos del sujeto – grupo, en las organizaciones complejas.

4.10 En la base del pensar esta la imaginación radical como elemento de la innovación desde el pensamiento y el emprendimiento.

Lo ha dicho uno de los pioneros de la complejidad Morín (1992), Castoriadis es " un Aristóteles caliente" y lo dice por méritos de sobra al interpretar a Aristóteles desarrollando alguna parte de sus planteamientos inconclusos y derivar de ello el concepto de imaginación radical, fundamental para el desarrollo de la innovación y el emprendimiento en occidente. Asunto clave en la formación y visión del hombre androcrático.

Para Cornelius Castoriadis la imaginación es la facultad de poner un objeto, de presentarlo para el sujeto de manera originaria. En este sentido la sensibilidad pertenecería a la imaginación.

La imaginación radical es situada en la base del pensar. Si la psique puede darse a sí misma representaciones del mundo, no es porque el mundo tenga la capacidad de implantarse en la interioridad del sujeto sino, por que esta capacidad, esta potencia, que es la imaginación, es la que posibilita la creación de representaciones a partir de la nada (ex nihilo), de la nada no causada más sí condicionada por lo existente, pero no determinada para producir imágenes tanto de lo real externo como imágenes en general.

La ontología heredada en occidente desde Parménides expresa la significación imaginaria social del ser como “ser” determinado y esta noción de determinación significa determinado de principio a fin.

La creación “ex nihilo” no significa de la nada a la nada, sino la creación de nuevas determinaciones a partir de las determinaciones anteriores. Las nuevas determinaciones no serían un efecto necesario de una causa eficiente que las antecede.

En el pensamiento heredado toda aparición de algo distinto es reducida a una causa eficiente: noción que plantea la homogeneidad entre causa y efecto. Esta homogeneidad en el plano ontológico implica un tipo de identidad entre causa y efecto. El efecto no sería más que variación de la causa y no surgimiento de lo nuevo.

En otras palabras, el ser es indeterminado en lo esencial, porque no está determinado de principio a fin. Pero indeterminación en Castoriadis no es mera ausencia de determinación. En realidad el ser es creación en la medida en que puede surgir lo nuevo, pero todo surgimiento de lo nuevo surge condicionado (como condicionado por lo dado anteriormente y por lo existente en el contexto de lo que adviene) no surge de la nada y va a la nada.

Ahora la imaginación radical está pensada como surgimiento, como flujo indeterminado, sin determinación ni causa del flujo representativo, se trata de flujo de representaciones que no procuran dar un formato al choque o estímulo externo.

Lo nuevo no surge de manera inmotivada.

Para poder pensar verdaderamente lo nuevo, la creación, las nuevas determinaciones, es necesaria la imaginación radical. Lo nuevo está condicionado por lo dado pero no determinado: o en todo caso se apoya en aquello que no es esencial, está condicionado en lo que no es esencia”. (Castoriadis, 2000).

La importancia de plantear la indeterminación coloca al humano en la posibilidad de la creación de lo originalmente nuevo, en la perspectiva de que las cosas no están predefinidas teleológicamente en el transcurrir de la vida del hombre se supera el fatalismo del destino y se retoma la idea de cambio en lo más profundo la creación de lo originalmente nuevo.

Gerentes androcáticos prepárense para realizar el cambio propuesto con base en la imaginación radical situada en el pensamiento y por la vía de desatar su utilización (empoderar a los otros) lograr emprendimientos acordes con el mejoramiento de la calidad de vida de todos.

#### 4.11 La gerencia en organizaciones complejas y el concepto de sujeto – grupo.

Sé perfectamente que la realización de otra organización social, y su vida, no serán de ninguna manera simple, que se encontraran a cada paso con problemas difíciles. Pero prefiero enfrentarme a problemas reales que a las consecuencias de delirios, artimañas e intrigas de algunos hombres empeñados en dominar a los otros. Si incluso debiésemos, yo y los demás, encontrarnos con el fracaso en esta vía, prefiero el fracaso en un intento que tiene sentido a un estado que se queda más acá incluso del fracaso y del no fracaso, que queda irrisorio.

Deseo poder encontrar al prójimo a la vez como a un semejante y como a alguien completamente diferente, no como un número o como una rana asomada a otro escalón de la jerarquía de las rentas o de los poderes. Deseo poder verlo y que me puedan ver, como a otro ser humano, que nuestras relaciones no sean terreno de expresión de la agresividad.

Deseo que el prójimo sea libre, pues mi libertad comienza ahí donde comienza la libertad del otro y que, solo, no puedo más que ser un “virtuoso de la desgracia”. No cuento con que los hombres se transformen en Ángeles y sus almas lleguen a ser puras como lagos de montañas. Pero sé cuánto la cultura actual agrava y exaspera su dificultad de ser, y de ser con los demás y veo que multiplica hasta el infinito los obstáculos a su libertad”. Apartes de una declaración de Cornelius Castoriadis (1922 – 1997).

Una mirada en complejidad a las organizaciones pasa por observar la dualidad de la Estructura, la multiplicidad de objetivos y las diversas posiciones (en el orden de Etkin, J. (2003). Esta fuera del orden que conocemos de la planificación y en el marco de las posibilidades que nos brinda la incertidumbre de mayor o menor intensidad reinante en el intorno y en el entorno. ¿Qué tan lejos quedan los eventos o sucesos acaecidos hoy de los contemplados en el plan de la organización? ¿Será que significan más para los nuevos rumbos? ¿Nos estará traicionando nuestro “subconsciente linealizador”?

Pero también pasa por considerar las organizaciones como cultura, que consideramos la segunda naturaleza del hombre y en este caso a aquellas las entendemos como llenas de sentido, de acuerdo con las matrices de campos de sentido (Cassirer, E) cuyas categorías son; mito, lenguaje, historia, ciencia y arte. De las interrelaciones de sentido se forman sistemas de sentido (Lotman) y a través de ellos podemos conocer los porqués de la extensión del mismo en las organizaciones y explicar muchos comportamientos subyacentes.

En aras de asumir rupturas de sentido que aborten agenciamientos maquínicos colectivos en las organizaciones, una pregunta aquí podría ser ¿cómo generar una organización altamente productiva, con servicios (y por lo tanto productos) de calidad y con desempeños en su personal, de alto rendimiento?

Respondamos que se trata de la búsqueda con pre - tensiones para encontrar órdenes que no se conocen.

El estudio de los sistemas complejos ofrece un mapa que ayuda a entender cómo y dónde las fuerzas de la complejidad imponen un cambio hacia unas redes descentralizadas. Entender científicamente este cambio equivaldría a conocer mejor la evolución previa y la trayectoria futura de nuestras organizaciones.

En términos de González N, A. (2010):

La patología de la nueva gerencia está en la hipersimplificación que ciega a la complejidad de lo real. Donde el paradigma emergente comportaría un principio dialógico y translógico, que integraría la lógica clásica teniendo en cuenta sus límites, sin disyunción ni reduccionismo, solo articula, distingue y asocia sin reducir. Una de las consecuencias que deja entrever la complejidad dentro de la organización son la integración y la efectividad, siendo el responsable de su función y acción el capital humano. Razón por la cual no se debe perder de vista que la complejidad plantea en conjunción dos términos que parecen autoexcluirse, que al mismo tiempo se encuentran muy íntimamente entrelazados que son: la vida cotidiana. Cada ser tiene una multiplicidad de personalidades en sí mismo, un mundo de fantasmas y sueños que acompañan su vida. Y el pensar complejamente como metodología de la acción cotidiana. En la medida en que esto ocurra implica un cambio de paradigma.

La gerencia y la complejidad es un tema de reflexión necesaria hacia emergentes formas de relación en las organizaciones establecidas por la dinámica de los grupos, impactados constantemente por factores del contexto y de sus respectivas demandas, en consonancia con una praxis que se renueva en sí misma y que supone nuevas cualidades centradas en una ética profesional y en la responsabilidad solidaria de las instituciones revista un ser gerencia 2000 (2006).

Pero como se ha de abordar la mirada a esos grupos para no verlos en los términos en que los presenta la ciencia de la linealidad, la forma clásica eficientista que nos hereda la modernidad y en la que la ciencia de la vida no sale bien librada para el ser humano como persona que se convierte en parte de un engranaje que pide reposiciones después que se llega al máximo de la acción eficiente en corto plazo. Como los tales grupos de alto rendimiento de las empresas.

Ocurre que probando o dándole vida a un nuevo concepto podríamos alejarnos lo suficiente de la problemática que implica la inserción del hombre en aquel engranaje y desarrollar formas más complejas y por ello a la vez más incluyentes y acordes para un desarrollo más humanizado de la vida.

#### 4.11.1 Surge entonces el concepto de sujeto – grupo.

Drucker, P F (1999) dice:

Las únicas cosas que evolucionan por sí mismas en una organización son el desorden, la fricción y el mal rendimiento” y con ello nos advierte como la organización o institución como organismo vivo que es, tiende a la entropía negativa pero el Nobel Friedrich Von Hayek al expresar “La única posibilidad de trascender las mentes individuales es confiar en las fuerzas auto organizativas supra personales que crean un orden espontáneo”, nos da la clave para buscar la autonomía requerida para superar dicha entropía pero es Covey S R (1989). Al decir “Cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, su corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones. Al comprometerse en la comunicación sinérgica uno no está seguro de cómo saldrán las cosas o cual será el resultado, pero interiormente experimentamos una sensación de entusiasmo, seguridad y aventura. Confiamos que todo será mejor después del proceso”, quien nos conecta con la experiencia del actuar como sujeto – grupo.

El sujeto – grupo, es la unidad de análisis y de acción que encarna y posibilita el fluir de esas fuerzas auto organizativas supra personales a las que se refiere Von Hayek. Se trata de sujetos que hacen rizoma entre sí y con los otros para lograr desarrollos conjuntos, autoorganizados, autónomos, incluyentes, descentrados o heterárquicos, multiefectivos.

Hacer rizoma es del orden de conectar multiplicidades antes no advertidas entre quienes interactúan para propiciar nuevos órdenes que no conocíamos por efectos de la inercia evolutiva de la organización y las estructuras de los conocimientos previos míticos que asisten a los participantes.

Los sujetos - grupo se orientan bajo los conceptos de carácter dialógico; comprensión participativa y Chajín Flórez, M. (1991) diavergencia. El primero, en cuanto induce al sujeto – grupo a desarrollar habilidades para comprender lo diferente acercando a las personas en las dimensiones existenciales y axiológicas.

El segundo por lo que el sujeto – grupo deriva del dialogo diferentes formas o caminos para llegar a la verdad.

Al sujeto - grupo lo habitan imaginarios colectivos, agenciamientos maquínicos colectivos y rupturas de sentido como flujos que se propagan como un magma que toma rumbos como organismo viviente que es y que necesita endogenizar su entorno en tensiones permanentes que lo hibridan (dar y recibir) y que a cada momento debe recomponer de impacto su forma y de fondo su estructura si quiere mantener la composición de diferencias diavergentes suficientes para sobre vivir como sujeto grupo.

“Los colectivos toman lo que existe para crear formas nuevas, impredecibles; producen en un determinado momento de las significaciones imaginarias para dar lugar a lo nuevo” Encuentro imaginario Yago Franco y Cornelius Castoriadis.

#### 4.11.2 Son características del sujeto – grupo.

- El sujeto grupo tiene límites amorfos, situacionales, cambiantes.
- El sujeto grupo se caracteriza por la fortaleza de sus imaginarios colectivos frente a las trayectorias individuales.
- Un sujeto grupo puede relacionarse con otro sin que medie la representación individual.
- El sujeto grupo genera simultáneamente multiplicidad de iniciativas que se integran o desintegran en su interior o en el entorno y que se identifican como esas fuerzas autoorganizativas suprapersonales que menciona Von Hayek, F. (2002).
- Un sujeto grupo se gesta desde espacios y tiempos, se advierte su formación, no se origina ni se crea por alguien.
- Se desarrolla su producción en construcción colectiva.
- Es posible que situacionalmente se le identifique por el perfil y los desarrollos de individuos pero no permanentemente porque de ser así muere el sujeto grupo pues este sobrevive de lo diverso y lo complejo mutante o cambiante.
- Se nutre con base en la Dialógica es decir los humanos integrantes avanza a través del lenguaje y el emocionar Maturana, H (2005). “jamás podremos salir del lenguaje, pero nuestra movilidad en el lenguaje no tiene límites y nos

permite ponerlo todo en cuestión, incluso el lenguaje y nuestra relación con él. (Castoriadis C, 1996).

Pero ¿quiénes pueden empoderar un sujeto grupo de tales dimensiones, llámese una organización compleja? Se percibe que se trata de seres humanos que desarrollen al menos los siguientes seis principios, de una gerencia que hemos denominado Androcrática porque se propone en la organización mantener al ser humano como base fundamental de sus principios pero también como su finalidad más definitiva.

#### 4.11.3 Algunas ideas sobre cómo interactúan dos sujetos – grupo.

La interacción entre dos grupos la hemos abordado tradicionalmente bajo la forma de representación, es decir que si dos grupos deben intercambiar ideas en presencia física recurrimos a la elección de alguien que sea el vocero del grupo frente al otro y viceversa o recurrimos en el mejor de los casos a elegir un pequeño grupo para que interactúe con el otro.

Se trata aquí de proponer la posibilidad que los dos o más sujetos - grupo interactúen con todos sus miembros en presencia física y/o virtual y simultáneamente.

Interactuando de esta manera surgen a simple vista múltiples ventajas sobre la forma tradicional, solo piense en el procedimiento siguiente para comprobarlo;

Cuando se quiere abordar un tema entre sujetos – grupo, el hecho de que cada persona pueda expresar lo que quiere decir frente a otro u otros en un recinto (real o virtual) en el que otros también simultáneamente se expresan en la misma forma con otras personas, posibilita un ambiente atravesado por el tema en cuestión que puede ser percibido y grabado de manera tecnológica (micrófonos, videos, etc.) y luego sometidos a unos procedimientos para comparar y contrastar las ideas expresadas, seleccionar las de interés, para incorporarlas al acuerdo o al desacuerdo colectivo y de esta manera valorarlas en el marco de los desarrollos que se pretende alcanzar.

Todo lo anterior se hace con el conocimiento y consentimiento previo de los participantes.

El potencial de alternativas de tratamiento del tema que genera la posibilidad de que al momento del ejercicio las personas pueden tener múltiples contactos con quienes quieran, multiplica la posibilidad de generación rizomática de interacciones entre variables diferentes tal vez nunca pensadas o quien sabe cuánto tiempo se tardaría en encontrar, por otras vías, esas relaciones que no obedecen a las formas de lógica formal que prevalecen inicialmente en las rutinas maquínicas de la situación.

En el lenguaje y emocionar simultaneo que se genera en el ejercicio, en la medida que las personas van interactuando, se forman atractores sinérgicos que se alimentan de las experiencias de interacción en cuanto que las personas se van sintiendo en alianza por coincidencias, complementos y diferencias en cuanto al tema y a la química corporal de atracción.

Las interacciones, combinadas con las competencias propositivas de las personas, propician múltiples posibles acciones para el desarrollo del tema en la praxis.

Sin hablar de las posibilidades de múltiples contactos que se derivan hacia el futuro y sobre temas diversos pero derivados en razón del acercamiento (afectivo) entre las personas intervinientes.

#### 4.11.4 Una mecánica para colocar frente a frente dos sujetos – grupo.

Puede tratarse de una organización compleja o empresa productiva y otra igualmente compleja como es la confederación colombiana de consumidores (específicamente con los usuarios de la empresa mencionada).

- Seleccionar el tema general a tratar.
- Seleccionar los sujetos – grupo a participar en el evento. De acuerdo con las características de los sujetos – grupo ya definidas.
- Seleccionar el sitio de encuentro de los sujeto – grupos.

- Acondicionar ambientalmente el sitio de encuentro es decir colocar la escenografía necesaria para su desarrollo (tipo coctel, tipo fractal regular o irregular, etc.)
- Acondicionar técnicamente el sitio de encuentro es decir colocar estratégicamente los aparatos de comunicación y grabación necesarios para el desarrollo del evento.
- Acondicionar logísticamente es decir proveer los talentos humanos y los recursos o insumos de consumo necesarios para el buen desarrollo del evento.
- Elaborar el proyecto “temático”.
- Definir los recursos humanos relacionados con el manejo detrás de escena de la consola de grabación de vos individualizada y de imagen con visión global o de gran grupo y parcial o de pequeños grupos.
- Elaborar el procedimiento para los desarrollos detrás de escena.
- Elaborar el programa de intervenciones.
- Coordinar las intervenciones programadas (actividades o talleres) a realizar en el evento y en el momento de la grabación de acuerdo con el programa de intervenciones y el proyecto temático. Bajo el principio de que todos reciben la misma información al mismo tiempo (por escrito o por micrófono desde detrás de la escena.
- Realizar el cierre del evento asegurando al finalizar las grabaciones, los registros sonoros y fílmicos completos.
- Realizar un proceso de edición que consiste en: reconocimiento de la totalidad del material. Relacionar los pequeños grupos conversacionales identificando los individuos intervinientes. Identificar los rasgos temáticos de la conversación de cada pequeño grupo. Resumir ideas centrales en las referencias al tema por pequeños grupos. Identificar individuos recursivos de pequeño grupo en pequeño grupo en relación con las ideas expresadas sobre el tema. Describir un rizoma de ideas y procesos expresados por los sujeto – grupo originales.
- Expresar por escrito en términos del tema los aportes a la situación estudiada.

Promover la complejidad en la actividad gerencial de las organizaciones desde la concepción de sujeto grupo, implica, entonces, alcanzar unos principios que aquí llamamos andrococráticos, promover unas competencias y aplicar unas técnicas que nos permitan abordar las relaciones que significa un organismo vivo tan complejo como una empresa en su ámbito interno – entorno.

Y significa la posibilidad de miradas diferentes para superar los grandes problemas que se le plantean a la administración; como lo expresa Aktouf al considerar que las principales manifestaciones de la crisis actual de la administración son la enajenación de los trabajadores y el afán de lucro y recuerda que ya “Adam Smith advertía sobre la “bestialización de las masas”, provocada por la excesiva especialización de los trabajadores a que conducía la división del trabajo, y sobre la incapacidad de los hombres de negocios y los industriales [administradores al fin] de convertirse en los nuevos líderes de la sociedad, a raíz de sus preocupaciones mercantiles y cortoplacistas” (p. 286).

Y como lo expresa el Díaz Mata, A (2004), de la Universidad Nacional Autónoma de México, aunque en las aproximaciones que se hacen de la Administración desde la complejidad se dan ejemplos de repartición equitativa de las utilidades de las empresas Lissack, M R. (2002), resalta la ausencia de propuestas generalizadas en este sentido y se puede decir que una más equitativa repartición de la riqueza y de los productos del trabajo es indispensable para mejorar las condiciones de vida del, y en él, planeta porque, además de esta falta de compromiso en la repartición, destaca también la casi total ausencia de consideración sobre otro aspecto igualmente vital: las consecuencias ecológicas de las actividades de las empresas; ya hace tiempo que se habla y se estudia el tema de los activos intangibles de las empresas y se comienza a hablar de los pasivos intangibles también, pero no se cuenta entre estos al medio ambiente como acreedor.

Lo que se ha avanzado en términos de responsabilidad social de las empresas se queda corto frente a las desigualdades que estamos generando en todo sentido en el planeta, entre nosotros y la misma naturaleza circundante.

Desde la concepción de sujeto grupo se puede articular una formación para los gerentes, ejecutivos y empresarios que les permita ver que el sálvese quien pueda del individualismo del capitalismo salvaje no es la forma de supervivencia que le dará la tranquilidad a las futuras generaciones. Todo indica que debemos alcanzar una cultura inclusiva en la que decir yo no tenga tanta importancia como conjugar el nosotros.

4.12 La finalidad: fomentar y crear líneas de fuga para lograr el desarrollo social desde la empresa.

Si se entiende el desarrollo social como “un fenómeno cotidiano y permanente que expresa los procesos mediante los cuales las personas van construyendo nuevas y mejores formas de sociabilidad e intercambio social. Se expresa cuando la sociedad avanza de un estado de desarrollo a otro más superior porque las personas son más libres, más dignas, porque existe igualdad de oportunidades y pueden vivir en una sociedad más justa, equitativa y más solidaria Macías O, A. (1989)”, se está en el orden de la visión gerencial androcática y cuando se dice nuevas y mejores formas de sociabilidad e intercambio social se refiere a reflexiones y deseos que subyacen por ejemplo en planteamientos como los siguientes desde Guatari, F (1995):

La ecología social espontánea trabaja en la constitución de territorios existenciales que sustituyen a duras penas a los antiguos controles rituales y religioso del socius. Parece evidente que en ese dominio, mientras no se produzca el relevo de praxis colectiva políticamente coherente, siempre serán, a fin de cuentas, las empresas nacionalistas reaccionarias, opresivas para las mujeres, los niños, los marginales, y hostiles a cualquier innovación, las que triunfen. Aquí no se trata de proponer un modelo prefabricado de sociedad, sino únicamente de responsabilizarse del conjunto de los componentes ecosóficas cuyo objetivo será en particular, el establecimiento de nuevos sistemas de valorización.

Ya se ha señalado que cada vez es menos legítimo que las retribuciones financieras y de prestigio de las actividades humanas socialmente reconocidas sólo estén reguladas por un mercado basado en el beneficio.

Otros muchos sistemas de valor deberían ser tenidos en cuenta (la “rentabilidad “social, estética, los valores del deseo, etc.). Hasta el presente, sólo el Estado está en posición de arbitrar dominios de valor que no proceden del beneficio capitalista (por ejemplo: la apreciación del dominio del patrimonio).

Parece necesario insistir en el hecho de que nuevos relevos sociales, tales como fundaciones reconocidas de utilidad social, deberían poder flexibilizar y ampliar la financiación del Tercer Sector -ni privado, ni público, que se verá constantemente obligado a ampliarse a medida que el trabajo humano sea sustituido por el trabajo maquínico.

Por encima de unos ingresos mínimos garantizados para todos –reconocidos como derecho y no en concepto de contrato llamado de reinserción-, el problema se perfila como una disponibilidad de los medios para dirigir acciones individuales y colectivas orientadas en el sentido de una ecología de la re singularización. La búsqueda de un Territorio o una patria existencial no pasa necesariamente por la de una tierra natal o una filiación de origen lejano.

Con mucha frecuencia, los movimientos nacionalitarios (de tipo vasco, irlandés), debido a antagonismos exteriores, se repliegan sobre sí mismos, dejando de lado las otras revoluciones moleculares relativas a la liberación de la mujer, a la ecología medioambiental, etc. Se pueden concebir todo tipo de “nacionalidades” desterritorializadas, como la música, la poesía. Lo que condena el sistema de valorización capitalista es su carácter de equivalente general, que aplasta todos los demás modos de valorización, los cuales se encuentran así alineados por su hegemonía.

A todo esto convendría, si no opone, al menos suponer instrumentos de valorización basados en las producciones existenciales que no pueden ser determinados ni en función únicamente de un tiempo de trabajo abstracto, ni de un beneficio capitalista descontado.

Surgirán nuevas “bolsas” de valor, nuevas deliberaciones colectivas que darán su oportunidad a las acciones más individuales, más singulares, más di sensuales – apoyándose en particular en medios de concertación telemáticos e informáticos. La noción de interés colectivo debería ampliarse a acciones que, a corto plazo, no “beneficien” a nadie, pero a largo plazo, sean portadoras de un enriquecimiento procesual para el conjunto de la humanidad. Lo que aquí se cuestiona es el conjunto del futuro de la investigación fundamental y del arte.

Esta promoción de valores existenciales y de valores de deseo no presentará, lo subrayo, como una alternativa global, constituida de pies a cabeza. Será el resultado de un desplazamiento generalizado de los actuales sistemas de valor y debido a la aparición de nuevos polos de valorización. A este respecto, es significativo que, durante el último período, los cambios sociales más espectaculares se han producido a consecuencia de ese tipo de desplazamiento a largo plazo”.

Este trabajo de tesis doctoral se pronuncia como un aporte al cambio de mentalidad, de cotidianidad y de calidad de vida del ser humano desde la empresa.

## 5. Hipótesis.

A mayor grado de gestión o gerencia androcrática desde la empresa mayor será el aporte del empresario del Caribe colombiano al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad y por ende al desarrollo social. Entendiendo que su formación androcrática se identifica, desde la empresa, en lo que piensa (PE), en las competencias (COM) y en las acciones (PR) que muestra el empresario del Caribe colombiano. Estas a su vez se manifiestan en las cinco expresiones androcráticas: cooperatividad (co) – pensamiento complejo (pc) – dialógica (di) – Empoderamiento - emprendimiento (em). Todo esto precedido de la visualización de rasgos del país que tiene el empresario, en términos de procesos concentradores (PCO) y procesos des centradores (DES) que a su vez se relaciona, ms generalmente, con una orientación tendencial epistemológica que muestra un

orden de rasgos de factores del flujo vital (FV) es decir, el orden que no conocemos de cada empresario. El modelo mental u orden mental en que recibió en su vida los cuatro factores. Bienes (B) Conocimiento (C) Poder (P) Afecto – relaciones (A) y que impacta su modus vivendi y operandi.

En síntesis; la fuga hacia mejor calidad de vida desde la empresa se logra. COMPLEJIZANDO la realidad para saber más, EMPODERANDO al sujeto – grupo, a la población para hacer más, SIENDO MAS COOPETITIVO para tener más, todos. ACEPTANDO LA DIFERENCIA, DIALOGANDO y PARTICIPANDO para estar más, en la construcción de espacios para la vida digna.

## 6. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

En el marco más amplio de la complejidad (pensamiento complejo) y el multimétodo (combinación de varios métodos) se aborda la investigación formativa holística para recuperar la creatividad y la argumentación no lineal sobre el método único de la investigación tradicional y buscar, a través de espacios controversiales, el dialogo y la controversia suficiente para desarrollar los instrumentos con los empresarios de la muestra seleccionada y lograr sus respuestas de acuerdo a las variables y subvariables que determinan los contenidos de los instrumentos aplicados.

6.1 ¿Por qué la investigación formativa holística y los espacios controversiales en el trabajo de campo?

Porque nos facilita desaprender estructuras mentales linealizadas casi inamovibles que dificultan la creatividad y la argumentación, ahora, todo esto con un trabajo de campo realizado bajo los parámetros de la técnica de los espacios controversiales de Nudler que lo justifica de la siguiente manera:

«¿Qué papel juegan las controversias, los debates, en el avance del conocimiento científico y el pensamiento filosófico? En la Modernidad, a partir del siglo XVII, la respuesta predominante era que las controversias no desempeñan ningún papel esencial o, incluso, que no desempeñan papel alguno. Y, especialmente en el caso

de la filosofía, donde las controversias, suelen prolongarse indefinidamente sin que aparezca un consenso alrededor de una respuesta al problema en torno al cual giran, eran vistas más bien como un obstáculo para el progreso del entendimiento. Sólo en el siglo XIX esa visión acerca del papel secundario a aun negativo de las controversias en los procesos de la comprensión y conocimiento empezó a ser seriamente desafiada. Y especialmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, se empezó a generar una variada literatura, a la cual luego aludiremos, que ha contribuido a dotar nuevamente de voz a una concepción rechazada o simplemente olvidada por largo tiempo. Según esa concepción, originada en la Antigüedad, el progreso del pensamiento y el conocimiento tienen una naturaleza *esencialmente* controversial o dialéctica. Sin embargo, a pesar de su resurgimiento, esta concepción dialéctica no ha llegado a constituirse aún en una verdadera alternativa a la concepción “monoléctica”» (op. cit., p. 21). Nudler destapa así el principal propósito de él y su equipo de investigación: reivindicar el crucial lugar y el primordial papel de las *controversias* en la ciencia y la filosofía —consideración que cabría extender a otras áreas del saber—. En el mundo moderno el menosprecio de las controversias se ha llevado a cabo, principalmente, desde la creencia en que todo conocimiento tiene su entraña propia en la aplicación de un «método» (e incluso del Método), escribe al respecto Oscar Nudler: «... desde el punto de vista que ha sido dominante en nuestro tema a partir de los inicios de la modernidad, la idea de que las controversias puedan tener algún papel importante en el desarrollo de la ciencia ha sido o bien rechazada o bien simplemente ignorada ... si en algo coincidían los primeros pensadores modernos era en que la interrogación de la naturaleza se debía efectuar, para ser *ÉNDOXA: Series Filosóficas, n.o 25, 2010, pp. 433-436. UNED, Madrid* 434 RESAÑAS fecunda, de acuerdo con un método constituido por un conjunto de reglas a las que se atribuía un carácter universal, independiente de la diversidad de las características personales y de los contextos culturales y sociales de cada investigador...una consecuencia de esta visión metodológica, o más bien *metodologista*, del avance del conocimiento científico es que si el método es correctamente aplicado, las controversias ni siquiera tendrían por qué surgir» (op. cit., pp. 23-24)<sup>1</sup>.

6.2. Como base, un tipo de investigación: la investigación formativa holística.

### 6.2.1. Desaprendiendo estructuras mentales inamovibles.

Se puede calificar de " hombre superior " el que primero pone en práctica sus ideas, y después predica a los demás lo que él ya realiza. El Arte de la Estrategia. Tercer Libro Clásico. Confucio.

Sztompka, pone en guardia sobre aquellas y las nuevas estructuras, cuando dice:

Fue en el nacimiento mismo de la sociología cuando se concibió una distinción que ha obsesionado al pensamiento sociológico hasta nuestros días y que se ha mostrado tan engañosa como persistente. Ha sido una especie de *pecado original* de nuestra disciplina, y la responsabilidad por ello corresponde, por completo, al padre de la sociología, Auguste Comte (1798-1857), que dividió el sistema de su teoría en dos partes separadas: *estática social* y *dinámica social*. Subyace de manera implícita a esta distinción una metáfora que tiempo después fue explicitada al completo por Herbert Spencer (1820-1903), la analogía entre una sociedad y un organismo biológico (...). Herbert Spencer (...) es autor de otra distinción (...): *estructuras* por oposición a *funciones* (...). El estudio moderno del cambio (la investigación diacrónica) está muy influido por tales concepciones (...), ha heredado la metáfora orgánica (...) a través de la influyente escuela de sociología del siglo XX conocida como teoría de sistemas, teoría funcional o funcionalismo estructural (...). Sólo muy recientemente el *modelo del sistema* ha sido desafiado por (...) el enfoque procesal o morfogenético. (Sztompka, 1995, p. 25-26)

Frente a este *pecado original*, Sztompka señala que:

Hay dos rasgos intelectuales que parecen estar cobrando preponderancia: (1) el énfasis en las cualidades dinámicas y permeables de la realidad social, esto es, concebir la sociedad en movimiento (*imagen procesal*) y (2) evitar ocuparse de la sociedad (grupo, organización) como un objeto, esto es, des-reificar la realidad social (*imagen del campo*) (...). Se trata de la tendencia de la ciencia moderna a ocuparse de sucesos en lugar de hacerlo de cosas, de proceso en lugar de estados, como componentes últimos de la realidad. (Sztompka, 1995, p. 31)

Sztompka, citando a Giddens concluirá que: “hay procesos de *estructuración* (...) en lugar de estructuras” (Sztompka, 1995, p. 32). Su planteamiento supone, en todo caso, una señal de alerta frente a cualquier utilización del concepto de estructura que conduzca a una reificación o cosificación de la realidad social, y en última instancia dificulte la comprensión y promoción de los procesos de cambio social. En todo caso Sztompka también dirá:

No afirmamos la validez exclusiva ni del modelo sistémico ni del modelo de campo. Después de todo, los modelos son instrumentos cognitivos y, como tales, han de ser juzgados por su efectividad, fecundidad y poder heurístico. (Sztompka, 1995: 34)

Los procesos de estructuración social llevan a la constitución de grupos, organizaciones, comunidades. La dicotomía entre estructuras y procesos atraviesa toda la ciencia social y reaparece.

El post-estructuralismo, la deconstrucción y el posmodernismo se alimentan de esta hambre de teoría. A menudo con brillantez, explotan las profundas dudas que hoy deberían preocuparnos, y están en lo cierto cuando declaran que no podemos continuar a la vieja usanza. Ellos cuestionan, como lo hicieron las ironías creativas de Marx, Nietzsche y Freud, las posibilidades del significado, y llaman la atención sobre las presuposiciones —retóricas, teológicas, políticas— que yacen debajo de cada texto hoy la lucidez, la creatividad y la inventiva humanas están del lado de las ciencias. (Ibíd.)

### 6.2.2 La importancia del tema investigativo y el problema de la investigación formativa.

La expresión del doctor Bernardo Restrepo Gómez “Allí donde hay buena y variada investigación formativa hoy, florecerá mañana la investigación científica productiva. Allí donde no hay buena y variada investigación formativa hoy, difícilmente florecerá mañana la investigación productiva”, deja ver el carácter interdependiente de la investigación científica y la formativa en términos de resultados investigativos.

El modelo tradicional básico para estructurar investigaciones, en especial formativas, adolece de varios inconvenientes para desarrollar en los aprendientes competencias para aprender a aprender, para aprender a pensar y para aprender a ser.

Que hacen, a grandes rasgos, los estudiantes universitarios hoy en día cuando acometen una investigación formativa.

Empiezan por escoger un esquema con ciertos pasos para ir elaborando cada una de esas etapas. Por ejemplo, adoptan la siguiente estructura; en ella se parte de un título pasando por el planteamiento y la formulación de un problema, luego se justifica la investigación, se elaboran los objetivos, se construye un marco de referencia, se escoge una metodología para el trabajo de campo, se elaboran unos capítulos de acuerdo a lo consultado y se escriben unas conclusiones y recomendaciones.

Pero qué pasa con todo esto, pues que el aprendiente ha aprendido por formación académica a aislar cada paso de estos y desarrollarlos casi independiente uno del otro. Por ejemplo cuando elaboran el marco de referencia, en particular el marco teórico, lo hacen buscando informaciones en Internet y otras fuentes secundarias y extrayendo de ellas apartes muchas veces colocados en el trabajo de manera inconexa argumentativamente, aunque pueden usar conectores que unen textos.

La preocupación de los asesores por sugerir que se elaboren marcos teóricos extensos sin más ni más (con expresiones como esto está muy pequeño, agrégale unas veinte páginas más), puede ser una degeneración de aquello que dice que a mayor volumen del escrito, más trabajo tiene incorporado y por ende se califica como más importante e imponente. O que se le dé mucha importancia al proceso metodológico para seleccionar una muestra, que si bien es un trabajo importante, es auxiliar a los propósitos de razonamiento o de argumentación del estudio.

En la investigación formativa holística (que no es científica) lo que se conoce como el marco teórico estará esparcido acompañando o ayudando a sustentar la argumentación en el desarrollo de la investigación, es una epistemológica.

Los estudiantes tradicionalmente tratan de interconectar superficialmente paquetes de información extraídos de las fuentes secundarias antes que interconectar frases de manera argumentativa para construir párrafos en lenguaje o estilo propio.

Se trata de desarrollar un procedimiento que le devuelva el lugar prioritario a los momentos de afirmación, de argumentación, de recursión, de conclusión, de síntesis, etc.

Se trata del rescate de la bibliografía como puntal estratégico para construir la argumentación de la investigación formativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, para encontrarle sentido en la medida en que se alcanzan los objetivos, para superar el “enciclopedismo del corta y pega” como ejercicio principal en la construcción del documento de investigación.

Se trata de recuperar la argumentación desde el proceso transversal de investigación formativa pero no únicamente bajo los criterios del lenguaje formal (sintaxis, etc.), sino teniendo en cuenta primordialmente criterios que son indispensables en el aprendizaje de hoy como la síntesis, la percepción de totalidad llámese comprensión participativa u otras formas, la prospectiva estratégica, la formación de equipos sintegradores de trabajo, la dialógica y por supuesto la argumentación.

6.2.3 Una solución; el enfoque didáctico de José Enrique Rojas Chadid (JERCH) para el desarrollo de la investigación formativa holística (ver anexo 1).

6.2.4 Un ejemplo de la propuesta investigativa formativa holística.

Es la misma que se usaría con algunas modificaciones en esta investigación. Ver la figura 5.

6.2.5 El proceso de construcción del conocimiento (hasta el documento final) (ver anexo).

### 6.3 Multimétodo y complejidad.

Es difícil escoger un método como el ideal y único camino para realizar una investigación, pues muchos de ellos se complementan y relacionan entre sí. En la actualidad es de la experiencia del investigador, a las velocidades y dinámica de los procesos globalizadores, “hacer camino al andar” Como decían los arrieros de la montaña colombiana cuando emprendían sus viajes a la conquista y colonización de nuestro agreste pero a la vez productivo territorio....practicaban una especie de vivencia investigativa permanente alimentada por la obligatoria creatividad que tiene que aflorar en ese momento en que van ocurriendo las cosas (incertidumbre) y la reflexión sobre la experiencia acumulada (ciencia).

El uso de diferentes métodos, estrategias y procedimientos de investigación para indagar sobre un mismo fenómeno de estudio constituye un hecho reciente y novedoso que ha tenido una rápida aceptación en diferentes áreas y contexto de investigación. Los datos de la Asociación Norteamericana de Investigación Educativa (AERA, por su siglas en Inglés) indican que durante la convención anual de dicha asociación, durante los años 2006 y 2007, el enfoque multimétodo promedió un 23,5 % del total de ponencias (Eckardt, 2007). De igual manera, este enfoque de investigación representó un 21,59 % del total de ponencias del área de educación presentada en la LVII Convención Anual de la Asociación Venezolana para el Avance de la Ciencia. (Ruiz Bolívar y Arenas de Ruiz, 2008).

El enfoque multimétodo ha de servir y de hecho ha servido para lograr afinar el conjunto de procesos de diversos métodos de investigación que han permitido presentar algo coherente y de interés científico en términos de determinar las

características y perspectivas del liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano en épocas de globalización.

El enfoque multimétodo (EMM) puede ser entendido como una estrategia de investigación en la que se utilizan dos o más procedimientos para la indagación sobre un mismo fenómeno u objeto de estudio a través de los diferentes momentos del proceso de investigación, como son: (a) la concepción de la investigación y preguntas asociadas; (b) la selección del enfoque de investigación; (c) el levantamiento y análisis de la información; y (d) la interpretación de los resultados e inferencia). Quienes optan por utilizar el EMM en la investigación social esgrimen diferentes tipos de argumentos. Personalmente, considero que una de las razones para utilizar esta opción de investigación tiene que ver con su mayor flexibilidad para adaptarse a las demandas de comprensión y explicación de una realidad, como la actual, caracterizada por su multidimensionalidad y complejidad, todo lo cual permite ir más allá en el conocimiento del objeto de lo que podrían aportar, en forma independiente cada uno de los componentes individuales de dicho enfoque. Otros autores hacen consideraciones como las siguientes: esta modalidad de indagación contribuye a mejorar los procesos y productos de investigación (Tashakkori y Teddlie, 2003); su combinación produce información cuantificable y contextual (Kaplan y Duchon, 1988); recolectar diferentes tipos de datos, por diferentes métodos y fuentes provee de una información de un mayor alcance, lo que podría resultar en un cuadro más completo del objeto de estudio en comparación con lo que se podría lograr utilizando separadamente cada método en particular (Bonoma, 1985); cada uno de los métodos tiene fortalezas y debilidades y el EMM, conscientemente utilizado permite potenciar los aspectos favorable de cada uno de ellos, al mismo tiempo que compensa sus debilidades. Es decir, ninguno de los métodos está libre de prejuicios, sólo puede llegar a la verdad subyacente mediante el empleo de múltiples técnicas con las que el investigador efectuará las correspondientes triangulaciones. (Cook y Reichardt, 1986).

Se ha incluido en esta selección de métodos, el estudio de casos ya que permite abordar por unidad empresarial hasta completar diez y luego inducir, desde la indagación a fondo por encuestas el comportamiento (conducta) androcrático de los empresarios de cada organización empresarial en particular, generalidades de interés para el estudio.

La información existente sobre la utilización del método de estudio de caso en investigación científica y sobre la forma como debe realizarse el análisis inductivo de datos cualitativos es bastante escasa. (...). El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en la información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios. Además, en el estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos. (...). El estudio de caso es una herramienta de investigación que intenta abordar el conocimiento desde la singularidad de un caso específico; es decir, un estudio de caso se puede concentrar en un acontecimiento, persona, objeto, relación, población, empresa o proceso concreto y de ahí extraer conclusiones, que podrían tener un carácter inductivo (de lo particular se concluye hacia lo general). Normalmente los estudios de caso son motivados por la singularidad o complejidad de un hecho específico, pero en ocasiones, los investigadores se pueden ver forzados a reducir un estudio a un solo caso, debido a la falta de muestras disponibles, de medios económicos para ampliar el muestreo o simplemente porque la reducción del muestreo puede hacer más manejable la investigación. Se dice que para diseñar un estudio de caso deben tenerse en cuenta cinco aspectos esenciales: Las preguntas de investigación. Las proposiciones teóricas. Las unidades de análisis. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones y los criterios para la interpretación de los datos. (Martínez, 2006).

Un rasgo fundamental de este estudio es que está razonado desde el paradigma de la complejidad en el sentido que se privilegia la complementación de las variables antes que su separación y profundización, alude a la visión sistémica, de procesos, de situaciones, etc. y el trato desde diversas o múltiples disciplinas como el derecho, la administración, la economía, la sociología, la psicología, etc. como referentes expresados en las argumentaciones e incluso en el trabajo operativo. Además la epistemología que sustenta el trabajo está influenciada con los conceptos propios del paradigma de la complejidad.

Por ejemplo, el concepto de “espectro relacional” es el escenario a utilizar en el transcurso de la investigación, es decir, es más importante aquí lo que ocurre en la relación del empresario con el conocimiento, con el objeto (manejo empresa y especialmente con los otros individuos; que el mismo como individuo, como generador de hechos individuales.

Se concluye que desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, la oposición entre los enfoques cuantitativo / cualitativo como opciones metodológicas excluyentes, para el conocimiento científico de la realidad social, desaparece; simplemente porque no tiene sentido. Es como si intentáramos conocer el agua a partir del análisis de sus componentes químicos. El resultado final sería una descripción de las características del hidrógeno y del oxígeno pero, por esta vía, nunca tendríamos un conocimiento del agua, no sólo porque el procedimiento analítico destruye la naturaleza de la molécula de agua, sino porque, incluso, sus componentes tienen características opuestas al todo (molécula de agua). El hidrógeno y el oxígeno son combustibles y comburentes respectivamente; mientras que el agua apaga el fuego.

Con base en los postulados y principios del paradigma de la complejidad, indagar científicamente sobre los fenómenos sociales y educativos en particular, supone adoptar un enfoque nuevo, multidisciplinario, que abandona la perspectiva analítica y también la holística, como instancias únicas y aisladas de investigación, para sintetizarlas en un nivel de abstracción más alto que integra a ambas perspectivas dentro de una visión dialéctica, sistémica, dinámica, que reconoce a la realidad social como un contexto caracterizado no sólo las regularidades, sino también por procesos aleatorios y no lineales, donde impera la ambigüedad y la incertidumbre, propias de los hechos complejos. (Ruiz, 2008, p. 15).

### 6.3.1 Holística del proceso y sus variables - afirmación global.

El proceso andocrático que desarrolla un empresario ( E ) en su vida, llámese flujo vital ( FV) significa que lo concibe en su pensamiento (PE) lo convierte en competencias (COM) en su actividad cotidiana y ello se refleja en acciones y resultados en la práctica (PR) pero en cada una de esas fases del proceso el empresario que se perfila como andocrático lo es por lo que es cooperativo ( CO) más que competitivo, porque piensa en complejidad (PC) y no solo linealmente,

porque utiliza la dialógica (DI) y la argumentación para manejar “los diferendos naturales” del espectro relacional cotidiano y permanente entre los humanos y porque empodera (EM) a los otros apoyando sus emprendimientos e iniciativas integrándolas a la toma de decisiones. Ahora todo esto se valida, en términos de la conciencia social necesaria para este estudio con que dicho ser androcático reconoce o identifica los factores de concentración (PCO) y los posibles procesos des centradores (PDE) o des concentradores del País. Tales factores son los bienes (B), el conocimiento (C), el poder (P) y el afecto (A) o la afiliación.

### 6.3.1.1 Variables y subvariables intervinientes.

El estudio utiliza las siguientes variables:

### 6.3.1.2 Variable Flujo Vital (FV)

Corresponde con los Rasgos de factores del flujo vital (FV) es un orden que nos refiere el empresario participante en términos de cómo ha transcurrido su experiencia vital si pudiera expresarse en un orden de los factores bienes, poder, afecto y conocimiento. Es como el esquema del modelo mental del empresario para este estudio cuyo número total de posibilidades se muestra en la figura 8.

Tabla 6. Universo Posible De La Variable Flujo Vital (FV).

No	FLUJOS				DETALLE	UBICACIÓN EMPRESARIOS ( E ) MUESTRA
1	B	C	P	A	Tener Saber Hacer Estar	
2	B	C	A	P	Tener Saber Estar Hacer	
3	B	A	P	C	Tener Estar Hacer Saber	
4	B	A	C	P	Tener Estar Saber Hacer	
5	B	P	A	C	Tener Hacer Estar Saber	<b>E6</b>
6	B	P	C	A	Tener Hacer Saber Estar	<b>E10</b>
7	C	B	P	A	Saber Tener Hacer Estar	
8	C	B	A	P	Saber Tener Estar Hacer	
9	C	A	B	P	Saber Estar Tener Hacer	<b>E3 E9</b>
10	C	P	B	A	Saber Hacer Tener Estar	
11	C	A	P	B	Saber Estar Hacer Tener	<b>E1</b>
12	C	P	A	B	Saber Hacer Estar Tener	
13	P	B	A	C	Hacer Tener Estar saber	

14	P	B	C	A	Hacer Tener saber Estar	<b>E2</b>
15	P	A	B	C	Hacer Estar Tener saber	
16	P	C	B	A	Hacer saber Tener Estar	
17	P	A	C	B	Hacer Estar saber Tener	
18	P	C	A	B	Hacer saber Estar Tener	<b>E5</b>
19	A	B	C	P	Estar Tener saber hacer	<b>E4 E7</b>
20	A	B	P	C	Estar Tener hacer saber	
21	A	C	B	P	Estar saber Tener hacer	
22	A	P	B	C	Estar hacer Tener saber	
23	A	C	P	B	Estar saber hacer Tener	<b>E8</b>
24	A	P	C	B	Estar hacer saber Tener	

### 6.3.1.2.1 Elementos que confluyen en Variables

#### 6.3.1.2.1.1 Los Factores

Bienes (B): se refiere a los bienes y servicios de la economía que adquieren o pueden adquirirse los empresarios desde la región Caribe colombiana.

Conocimiento (C) se refiere al cumulo de conocimientos que adquieren o pueden adquirir nuestros empresarios desde la región Caribe colombiana.

Poder (P): se refiere a la acción de influencia y persuasión sobre los otros que posee el empresario del Caribe colombiano.

Afecto – relaciones (A) se refiere al nivel de afiliación que el empresario del Caribe colombiano tiene a los grupos de interés en la sociedad.

#### 6.3.1.2.1.2 Las Expresiones Androcráticas.

#### 6.3.1.2.1.3 De La Persona.

Coopetitivo (co) – Propicia que la agregación de valor que se esparce por el “tejido en red” o la cadena de valor se distribuya en equidad para fortalecer el entorno mejorando calidad de vida de muchos más.

Pensamiento complejo (pc) – Contrario a la visión lineal que separa es un modo de pensar que concibe que todo está tejido en red. Que la interdependencia nos acerca más a la complementariedad, a la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad que a la mono disciplina.

Dialógico (di) – se trata de usar el dialogo y la argumentación para resolver los diferendos naturales entre los sujetos.

Empoderador, emprendedor (em) – Dice de trasferir poder a otros para dejar que sus potencialidades se desarrollen y surja del nuevo hacer lo nuevo, lo originalmente nuevo de ser posible.

#### 6.3.1.2.1.4 Del Proceso.

Pensamiento (PE).

Competencias (COM).

Praxis (PR).

VISUALIZACIÓN RASGOS – PAÍS:

Procesos concentradores (PCO):

Subvariables PCO: (B1,B2,B3,B4,C1,C2,C3,C4,P1,P2,P3,P4,A1,A2,A3,A4).

Procesos des centradores (PDE):

Subvariables PDE: (B1d,B2d,B3d,B4d, C1d,C2d,C3d,C4d, P1d,P2d,P3d, P4d, A1d,A2d, A3d,A4d).

#### 6.4 Descripción de Subvariables.

**PECO1** “Nadie tiene la culpa de haber nacido en cuna pobre, pero la sociedad si la tiene de que lo siga siendo toda la vida” John Rawls Dice Documento PNUD 1997 La pobreza, un desafío moral. “Si existen los recursos y sigue la pobreza, el problema es moral, es que no queremos superar la pobreza”.

**PECO2** Cuando Fabio Echeverri dice “La economía va bien pero el país va mal” se refiere a que los frutos del crecimiento económico no benefician a la mayoría de

colombianos y por ello el coeficiente de GINI o de concentración de la riqueza es el tercero más alto del mundo.

**PEDI1** Es un hecho... Interactuamos en redes de conversaciones... A través del dialogo y las emociones... (Maturana, H. 2004). Cuando el autor de esta tesis de grado dice "Asumir la participación como un proceso - no como algo puntual - significa que quien recibe o tiene acceso a la información adecuada podrá expresar una opinión de mayor peso y si esto es así lo más probable es que sus ideas sean tenidas en cuenta para participar en la toma de decisiones y por supuesto obtener algo por los resultados. Que construya colectivamente documentos abiertos que inviten a responder a completar a circular y no cerrados o terminados que significan "convidado de piedra".

**CO3** En términos de la necesaria interdependencia el autor de esta tesis de grado sostiene que "no podemos ser sin los otros y reconoce la diferencia como uno de los pilares de la convivencia. No podríamos unir fuerzas e integrarnos para aprovecharlas sinérgicamente sino fuéramos al menos dos países diferentes. No es posible llevar el título de educador si no existiesen los educandos y viceversa, ni el de directivos universitarios si no hay aprehendientes y docentes, ni el de padres si no tenemos hijos, ni de empresarios si no hay quién nos compre, etc. Nunca del unanimismo ha surgido un nuevo conocimiento, un nuevo negocio, estos surgen del alejamiento de los patrones convencionales y de la multiplicidad de formas de hacer las cosas".

**PEDI2** Es muy importante para la empresa que el empresario o el mando se decidan por el diálogo y por la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros. Que comprenda que el hombre no es solo razón sino sentidos y pasión. Que advierta que los diferendos son naturales por ser diferentes "los mundos de la vida" de cada cual. Que se olvide del consenso mundial de voluntades y que viva la diferencia.

**PEPC1** Para resolver las asimetrías en los procesos de integración de América Latina y al interior de nuestros países, entre las empresas y entre los individuos...Se requiere una visión **ecosófica**, ético política en la que se replensen

tres registros; uno que relaciona al hombre con su pensamiento, otro que lo relaciona con la naturaleza o con los objetos y un último que lo relaciona con los demás sujetos. Desde estos tres niveles se construyen líneas de fuga o direccionamientos que conduzcan a activar el rizoma social, construir una mentalidad androcrática y descentrar los afectos, los poderes, los bienes económicos y los conocimientos para crear un entorno e intorno adecuados a la satisfacción de las necesidades de las mayorías como nunca ha vivido la humanidad.

**PEM1** Gerenciar visto como recibir poder significa utilizarlo no para concentrarlo sino para empoderar o distribuirlo a otros, para potenciar los liderazgos numerosos latentes en la empresa, en la comunidad, en la cotidianidad, y lograr las metas a satisfacción creciente de todos. Se trata de desarrollar procesos heterárquicos en la empresa que promuevan la autonomía de los equipos de trabajo y sus miembros. Desde su “mundo de la vida” cada persona desarrolla unas potencias diferentes a las de otras y las tiene dispuestas para actuar, para convertirlas sinérgicamente en resultados superiores. Hoy las juntas directivas no le creen al líder héroe del pasado por sus notables limitaciones frente a los equipos de trabajo de alto rendimiento. “...No llegar al extremo en que ya no se dice yo, sino al extremo en el que decir yo no tiene ya importancia alguna. Ya no somos nosotros mismos. Cada quien conocerá a los suyos. Hemos sido ayudados, absorbidos, multiplicados.” C. Castoriadis.

**PEM2** ...”La ética que podemos pedir para el empresario no es la de máximos que busca la felicidad de todos los clientes a través de los productos que fabrica, más bien es la de mínimos, la que permite identificar a la empresa su utilidad social, su dimensión de justicia y su prudente asunción de riesgo de tal manera que sepa distribuirlos equilibradamente, al establecer una ética de mínimos, el empresario maneja dos magnitudes muy diferentes; por una parte, el capital económico y de inversión, sus instrumentos y sus recursos, y por la otra los seres humanos. A pesar de que ambos son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa, no puede haber parangón ético entre la relación con el capital y la relación con las personas, pues sencillamente establecer unos mínimos socialmente aceptables en

la relación con las personas es completamente necesario para lograr una ética empresarial” Fernando Sabater.

**PEM2A** El emprendimiento es como un catalizador transversal de todas las metamorfosis humanas- Ser emprendedor es, fundamentalmente, impulsar cambios pertinentes para la transformación y mejora de nuestra sociedad planetaria. Es visualizar posibilidades nuevas cuando los demás viven en la cotidianidad. Es encontrar oportunidades incluso en los contextos de mayor crisis económica. Ser emprendedor es una tarea cada vez más compleja, porque la globalización, la mediación laboral, la gestión de lo imprevisto, así como las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación provocan cambios acelerados frente a los cuales es urgente no sólo actualizar los conocimientos, sino sobre todo ser capaz de pensar de forma alternativa y transdisciplinaria en un mundo de redes e interrelaciones. « Es tónico cambiar la seguridad por el riesgo, porque se gana así la oportunidad. » Edgar Morín.

**PECO4** Ser más coopetitivo que competitivo significa inclinarse más a la cooperación con la red de valores que tiene sentido desde su entorno próximo, medio y lejano. Significa disponerse a superar o abandonar la cultura de “Sálvese quien pueda” que nos rige ahora en términos generales. Comprender que no es aceptable ya la sentencia de Say “toda oferta crea su propia demanda” estamos en el reino del “cliente”, hay que deconstruir la demanda, mejorar la capacidad de compra, entre todos, es la responsabilidad social de las empresas y “nosotros”. No se le puede vender a quien no tiene con que comprar...

**PEPC2** Desde la dirección de las empresas y de la sociedad se trata de evolucionar nuevos procesos de producción de subjetividad haciendo uso de la imaginación radical (CASTORIADIS C.2001) dándole oportunidad a lo diferente al estructuralismo (concepto de rizoma; GUATTARI Y DELEUSE, 1995) con el pensamiento de que todo crece como los árboles. Se trata de superar los límites de las disciplinas (transdisciplina) al abordar el conocimiento de los fenómenos en su complejidad. Asumir las multiplicidades, las multivariables para conocer los comportamientos de los hechos por medio de fractales, atractores, etc. Para ir construyendo nuevas y mejores formas de sociabilidad e intercambio social en la

familia, en la empresa, en la sociedad.....una pregunta en la empresa... ¿Cuál es el sentido y el significado de su trabajo? No es parcial (soy el vigilante me toca cuidar) es integral, complejo y lleno de posibilidades (soy la primera impresión del cliente sobre la empresa en su completitud).

**PEPC2A** Se origina en la palabra “complexus” que significa lo que esta tejido en conjunto. Reúne los conocimientos separados porque el conocimiento solo es pertinente en su contexto y en su globalidad. REUNIR, CONTEXTUALIZAR Y GLOBALIZAR es necesidad natural del conocimiento. (E. Morin) se trata de enfrentar la inadecuación entre “nuestros saberes desunidos, divididos, compartimentados y... Realidades o problemas cada vez más poli disciplinarios, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales, planetarios”. Se trata de “comprender un pensamiento que separa y que reduce junto con un pensamiento que distingue y que religa. No se trata de abandonar el conocimiento de las partes por el conocimiento de las totalidades ni el análisis por la síntesis; hay que conjugarlos” MORIN E, (1944). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Dice Manfred Max – Neff en sus reflexiones “Armonía entre distintas verdades” es probable que estemos empezando a darnos cuenta que el saber sin comprender es hueco y que el comprender sin saber es incompleto...

**PEDI2A** Hacernos dialógicos, no es decir que uno lo es o que el otro no, en nuestro país no es muy común ser dialógico, significa ir de dialogo en dialogo construyendo la experiencia (la cultura del dialogo)... Reflejar en nuestras emociones y razones el deseo de propiciar un ambiente amable y adecuado para que aflore el dialogo que activa la acción cognitiva y la inteligencia emocional simultáneamente.

Por medio del dialogo debemos llegar a vivir la complejidad en nuestra organización y facilitar que sea una entidad capaz de crear y/o descubrir nuevos ordenes que no conocemos, y en consecuencia de recrearse a sí misma, donde la comprensión participativa – eje conceptual de lo dialógico - es la relación entre dos o más sujetos en la que a pesar de las diferencias objetivas y subjetivas entre ellos se puede trascender el pensamiento ligado a sus respectivas posiciones, a partir de compromisos alrededor de algún proyecto común, cuyo fin es la búsqueda de

sentido a través del desarrollo del potencial humano” ya que lo dialógico - sintetizado de varias expresiones de participantes en talleres universitarios UAC sobre el tema - hace referencia a la búsqueda de la identidad o convergencia y/o diavergencia – Que es la capacidad de integrar las habilidades del pensamiento, los conocimientos, las actitudes y valores, y los hábitos y prácticas asociadas a determinadas racionalidades de los actores del conocimiento, a partir de la comprensión participativa, como fundamento epistemológico de una didáctica desde la perspectiva dialógica - entre las posiciones conceptuales, intereses, motivaciones, etc., de un grupo de actores, no obstante sus diferencias frente a un objeto de estudio dentro de un contexto determinado. Lo anterior es siempre posible, en cuanto se pueda escuchar la realidad desde cada agente que está en el ambiente - sin coacción, ni obsesiones Mass - mediáticas por la cantidad de personas - y no en la práctica de convencer al otro de hacer nuestra voluntad... Se trata de crear la química necesaria o sea un dominio de coexistencia, en aceptación mutua.

**COMCO5** Relacionar lo diverso. Se trata de habilidades para encontrar complementos útiles en los contrarios y/o diferentes. En los Competidores, los proveedores no habituales, etc.

**COMCO6** Repotenciar hechos o situaciones (deconstruir). Habilidades para incluir solo los aspectos adecuados o acertados en la revitalización de fenómenos.

**COMCO7** Espiralizar sinergias. Habilidades para multiplicar el alcance o los efectos de las agregaciones de valor sobre los colectivos.

**COMPC3** Componer multiversos. Habilidades para idear escenarios que involucren fenómenos cuya diferencia básica sea generadora de vida del sujeto grupo en formación.

**COMPC4** Interpensar desde el sujeto grupo. Habilidades para captar los consensos expresados en el imaginario colectivo de un sujeto grupo o comunidad para obrar en concordancia.

**COMEM3** Construir sujeto grupo. Se trata de habilidades para acoplar colectivos en la diferencia bajo contactos simultáneos de los componentes.

**COMPC5** Intermitentizar multiplicidades. Habilidades para realizar segmentos de reflexión justo en medio de acciones diversas simultaneas y cuasi continuas.

**COMEM4** Atraer multiplicidades hacia procesos espacio temporales recursivos. Habilidades para movilizar y/o atraer fuerzas hacia espacio - tiempos que multiplican la vida del sujeto grupo.

**COMCO8** Multiplicar líneas de fuga en presencia de procesos concentradores. Se refiere a habilidades para facilitar salidas desde la acumulación de esfuerzos con bases retributivas atomizadas (le devuelve a cada unidad del colectivo en equidad) diluyendo procesos concentradores.

**COMPC6** Detectar y/o sinergizar diversos complementarios. Habilidades para conocer en un posible colectivo amorfo las características de la diferencia que representa complementos que pueden sinergizar efectos.

**COMPC7** Reconocer e identificar totalidades o unidades múltiples. Habilidades para mirar globalmente, para englobar un paquete de características hasta llevarlo a la síntesis en el lenguaje.

**COMEM5** Heterarquizar la administración de procesos institucionales o empresariales. Habilidades para que fluyan relaciones horizontales en equidad entre componentes con afluencia de participaciones múltiples y diversas.

**COMDI3** Coosentir en sujeto grupo. Habilidades para transpirar y percibir el entusiasmo (la química) de las actuaciones diversas de los componentes del sujeto grupo.

**COMPC8** Responder preguntas en forma de pregunta. Habilidad que se expresa en el ejercicio mental de complejizar el fenómeno en “contemplación” para

acercarse al umbral del conocimiento donde todas las respuestas son en forma de pregunta.

**COMPC9** Elaborar preguntas contextualizadas. Habilidad para expresar el problema a resolver en términos de las situaciones que lo caracterizan.

**COMPC10** Reconocer agenciamientos maquínicos colectivos. Habilidad para detectar en los sujetos grupo aquello que todos sus componentes hacen y que aceptan a sabiendas de que los deteriora como tal.

**COMPC11** Formular rupturas de sentido. Se trata de habilidades para generar soluciones equibénéficas para todos los componentes del sujeto grupo.

**COMPC12** Desaprender cognoscentemente. Habilidad para desmontar del imaginario del sujeto grupo o sus componentes desde la reflexión aquellos conocimientos obsoletos que obstaculizan el fluir de lo originalmente nuevo.

**COMDI4** Desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc. Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples aspectos trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando).

**COMDI5** Coevaluar desde el sujeto grupo. Habilidad para interactuar con los otros en la reducción del diferendo natural frente a la percepción de cada componente sobre el comportamiento de los fenómenos u objetos de estudio.

**COMCO9** Coopetir desde el sujeto grupo. Habilidades para crear condiciones u oportunidades para todos en el sujeto grupo.

**COMPC13** Comprender participativamente. Habilidades para “hacer” entre todos pero proactivamente es decir mediando la reflexión entre todos.

**COMPC14** Desarrollar inteligencias múltiples. Habilidades para desarrollar el paquete de inteligencias múltiples en cada componente del sujeto grupo.

**COMPC15** Desarrollar la creatividad total. Se trata de habilidades para activar la imaginación radical (C Castoriadis).

**PRCO10** Usted es más competitivo que cooepetitivo o Usted es más cooepetitivo que competitivo.

**PRCO11** Para usted no es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir. El negocio es guerra. O Para usted no hay necesidad de apagar la luz del otro. El negocio es paz.

**PRCO12** Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para UNO o Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para TODOS.

**PRPC16** Usted tiende a pensar y actuar localmente o Usted tiende a pensar globalmente y actuar localmente.

**PRCO13** Se tienen competidores en el mercado cuando las personas valoran menos su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. ¿Usted tiene más competidores que complementadores como clientes? O Se tienen complementadores en el mercado cuando las personas valoran más su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. ¿Usted tiene más complementadores que competidores como clientes?

**PRCO14** No tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables o Tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables.

**PRPC17** Usted visualiza el entorno como una realidad que se detecta como un diagnostico desde la disciplina más especializada y representativa en sus relaciones causa efecto. O Usted visualiza el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay que construir en la relación Intorno – entorno.

**PRPC18** Usted aborda los problemas aislándolos de la realidad para entenderlos y profundizar en sus relaciones internas. O Usted aborda los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno.

**PRPC19** Usted ve el entorno principalmente desde lo económico, le agrega luego algo de lo político y de lo social. O Usted ve el entorno transdisciplinariamente, es decir, a la vez desde varias áreas o disciplinas.

**PRPC20** El desarrollo social es un asunto principalmente del estado (el ejecutivo, planeación nacional y local, etc.). El desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.).

**PRCO15** No ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.) o Ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.).

**PRCO16** No realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa. O Con mucha frecuencia realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa.

**PREM6** Usted no acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos o Usted acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos.

**PREM7** Los equipos de trabajo generan más problemas de convivencia que los que resuelven interdisciplinariamente en la empresa o Los equipos de trabajo generan la convivencia necesaria para resolver los problemas interdisciplinariamente en la empresa.

**PRDI6** Cotidianamente en la empresa usted habla más de lo que escucha a los demás o Cotidianamente en la empresa usted escucha más a los demás de lo que les habla.

**PRDI7** Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos o Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos.

**PRDI8** Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos o Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos.

**PREM8** Usted no se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa o Usted se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa.

**PREM9** Usted no se define como un anfibio cultural<sup>1</sup> que opera por fuera de su empresa o Usted se define como un anfibio cultural que opera por fuera de su empresa.

**PREM10** En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados que el espectro relacional<sup>2</sup> de dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos. O En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más el espectro relacional que dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos, que al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados.

**PREM11** Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas o acciones empresariales quedan mejor, casi siempre, cuando las hace cada persona individualmente. O Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas

---

<sup>1</sup> El anfibio cultural (en el sentido de Mockus) es aquella persona que es capaz de involucrarse en ambientes culturales diferentes y lograr acciones, procesos y resultados positivos sin dañar a nadie).

<sup>2</sup> El espectro relacional es la sinergia que deja el trabajo conjunto entre personas (emprendimientos colectivos o en equipo) y que se refleja en la calidad de las interrelaciones que conducen buenos resultados.

quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial.

**PREM12** Usted valora más a las personas por el mayor cargo logrado o que ostentan que por tener más peso en el cargo que cargo. O Usted valora más a las personas por tener más peso en el cargo que cargo que por el mayor cargo logrado o que ostentan.

**PRDI9** Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo “implosionado” o sea vacío por dentro, carente de proyectos genuinos. O Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.

**PRDI10** Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo “implosionado” o sea vacío por dentro, carente de proyectos genuinos. O Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.

Tabla 7. Las variables como características para ser androcárnicos desde las expresiones androcárnicas de la personas a través del proceso.

<b>CARACTERÍSTICA SER ANDROCRÁTICO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>COOPETITIVO; EXPRESIONES DE VALOR</b>
FILOSOFÍA	<b>PECO1</b>	Nadie tiene la culpa de haber nacido en cuna pobre, pero la sociedad si la tiene de que lo siga siendo toda la vida” John Rawls Dice Documento PNUD 1997 La pobreza, un desafío moral. “Si existen los recursos y sigue la pobreza, el problema es moral, es que no queremos superar la pobreza”
DIAGNÓSTICO	<b>PECO2</b>	Cuando Fabio Echeverri dice “La economía va bien pero el país va mal” se refiere a que los frutos del crecimiento económico no benefician a la mayoría de colombianos y por ello el coeficiente de GINI o de concentración de la riqueza es el tercero más alto del mundo.
EPISTEMODELÍSTICA	<b>PECO3</b>  <b>PECO4</b>	Ser mas coopetitivo que competitivo significa inclinarse más a la cooperación con la red de valores que tiene sentido desde su entorno próximo, medio y lejano. Significa disponerse a superar o abandonar la cultura de “Sálvese quien pueda” que nos rige ahora en términos generales. Comprender que no es aceptable ya la sentencia de Say “toda oferta crea su propia demanda” estamos en el reino del “cliente”, hay que deconstruir la demanda, mejorar la

		<p>capacidad de compra, entre todos, es la responsabilidad social de las empresas y “nosotros”. No se le puede vender a quien no tiene con que comprar.....</p> <p>En términos de la necesaria interdependencia JERCH sostiene que “no podemos ser sin los otros y reconoce la diferencia como uno de los pilares de la convivencia. No podríamos unir fuerzas e integrarnos para aprovecharlas sinérgicamente sino fuéramos al menos dos países diferentes. No es posible llevar el título de educador si no existiesen los educandos y viceversa, ni el de directivos universitarios si no hay aprehendientes y docentes, ni el de padres si no tenemos hijos, ni de empresarios si no hay quién nos compre, etc. Nunca del unanimismo ha surgido un nuevo conocimiento, un nuevo negocio, estos surgen del alejamiento de los patrones convencionales y de la multiplicidad de formas de hacer las cosas”.</p>
COMPETENCIAS	<p><b>COMCO5</b></p> <p><b>COMCO6</b></p> <p><b>COMCO7</b></p> <p><b>COMCO8</b></p> <p><b>COMCO9</b></p>	<p>Relacionar lo diverso. Se trata de habilidades para encontrar complementos útiles en los contrarios y/o diferentes. En los Competidores, los proveedores no habituales, etc.</p> <p>Repotenciar hechos o situaciones (deconstruir). Habilidades para incluir solo los aspectos adecuados o acertados en la revitalización de fenómenos</p> <p>Espiralizar sinergias. Habilidades para multiplicar el alcance o los efectos de las agregaciones de valor sobre los colectivos</p> <p>Multiplicar líneas de fuga en presencia de procesos concentradores. Se refiere a habilidades para facilitar salidas desde la acumulación de esfuerzos con bases retributivas atomizadas (le devuelve a cada unidad del colectivo en equidad) diluyendo procesos concentradores</p> <p>Coopetir desde el sujeto grupo. Habilidades para crear condiciones u oportunidades para todos en el sujeto grupo</p>
ACCIONES EMPRESA	<p><b>PRCO10</b></p> <p><b>PRCO11</b></p> <p><b>PRCO12</b></p> <p><b>PRCO13</b></p> <p><b>PRCO14</b></p> <p><b>PRCO15</b></p> <p><b>PRCO16</b></p>	<p>Usted es más competitivo que coopetitivo o Usted es más coopetitivo que competitivo</p> <p>Para usted no es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir. El negocio es guerra. O Para usted no hay necesidad de apagar la luz del otro. El negocio es paz.</p> <p>Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para UNO o Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para TODOS</p> <p>Se tienen competidores en el mercado cuando las personas valoran menos su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. Usted tiene más competidores que complementadores como clientes? O Se tienen complementadores en el mercado cuando las personas valoran más su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. ¿Usted tiene más complementadores que competidores como clientes?</p> <p>No tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables o Tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables</p> <p>No ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.) o Ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.)</p> <p>No realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa. O Con mucha frecuencia realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a</p>

		las que se afilia su empresa.
<b>CARACTERÍSTICA SER ANDROCRÁTICO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PENSAMIENTO COMPLEJO; EXPRESIONES DE VALOR</b>
FILOSOFÍA	<b>PEPC1</b>	Para resolver las asimetrías en los procesos de integración de América Latina y al interior de nuestros países, entre las empresas y entre los individuos...Se requiere una visión <b>ecosófica</b> , ético política en la que se repiensen tres registros; uno que relaciona al hombre con su pensamiento, otro que lo relaciona con la naturaleza o con los objetos y un último que lo relaciona con los demás sujetos. Desde estos tres niveles se construyen líneas de fuga o direccionamientos que conduzcan a activar el rizoma social, construir una mentalidad androcratica y descentrar los afectos, los poderes, los bienes económicos y los conocimientos para crear un entorno e intorno adecuados a la satisfacción de las necesidades de las mayorías como nunca a vivido la humanidad.
DIAGNÓSTICO	<b>PEPC2</b>	Desde la dirección de las empresas y de la sociedad se trata de evolucionar nuevos procesos de producción de subjetividad haciendo uso de la imaginación radical (C. Castoriadis) dándole oportunidad a lo diferente al estructuralismo (concepto de rizoma; Guattari y Deleuse) con el pensamiento de que todo crece como los árboles. Se trata de superar los límites de las disciplinas (transdisciplina) al abordar el conocimiento de los fenómenos en su complejidad. Asumir las multiplicidades, las multivariantes para conocer los comportamientos de los hechos por medio de fractales, atractores, etc. Para ir construyendo nuevas y mejores formas de sociabilidad e intercambio social en la familia, en la empresa, en la sociedad... Una pregunta en la empresa... ¿Cuál es el sentido y el significado de su trabajo? No es parcial (soy el vigilante me toca cuidar) es integral, complejo y lleno de posibilidades (soy la primera impresión del cliente sobre la empresa en su completitud)
EPISTEMODELÍSTICA	<b>PEPC2A</b>	Se origina en la palabra "complexus" que significa lo que esta tejido en conjunto. Reúne los conocimientos separados porque el conocimiento solo es pertinente en su contexto y en su globalidad. REUNIR, CONTEXTUALIZAR Y GLOBALIZAR es necesidad natural del conocimiento. (E. Morin) se trata de enfrentar la inadecuación entre "nuestros saberes desunidos, divididos, compartimentados y... Realidades o problemas cada vez más poli disciplinarios, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales, planetarios". Se trata de "comprender un pensamiento que separa y que reduce junto con un pensamiento que distingue y que religa. No se trata de abandonar el conocimiento de las partes por el conocimiento de las totalidades ni el análisis por la síntesis; hay que conjugarlos" EDGAR MORIN. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Dice Manfred Max – Neff en sus reflexiones "Armonía entre distintas verdades" es probable que estemos empezando a darnos cuenta que el saber sin comprender es hueco y que el comprender sin saber es incompleto...
COMPETENCIAS	<b>COMPC3</b>	Componer multiversos. Habilidades para idear escenarios que involucren fenómenos cuya diferencia básica sea generadora de vida del sujeto grupo en formación

	<p><b>COMPC4</b></p> <p><b>COMPC5</b></p> <p><b>COMPC6</b></p> <p><b>COMPC7</b></p> <p><b>COMPC8</b></p> <p><b>COMPC9</b></p> <p><b>COMPC10</b></p> <p><b>COMPC11</b></p> <p><b>COMPC12</b></p> <p><b>COMPC13</b></p> <p><b>COMPC14</b></p> <p><b>COMPC15</b></p>	<p>Interpensar desde el sujeto grupo. Habilidades para captar los consensos expresados en el imaginario colectivo de un sujeto grupo o comunidad para obrar en concordancia</p> <p>Intermitentizar multiplicidades. Habilidades para realizar segmentos de reflexión justo en medio de acciones diversas simultaneas y cuasi continuas</p> <p>Detectar y/o sinergizar diversos complementarios. Habilidades para conocer en un posible colectivo amorfo las características de la diferencia que representa complementos que pueden sinergizar efectos</p> <p>Reconocer e identificar totalidades o unidades múltiples. Habilidades para mirar globalmente, para englobar un paquete de características hasta llevarlo a la síntesis en el lenguaje</p> <p>Responder preguntas en forma de pregunta. Habilidad que se expresa en el ejercicio mental de complejizar el fenómeno en “contemplación” para acercarse al umbral del conocimiento donde todas las respuestas son en forma de pregunta</p> <p>Elaborar preguntas contextualizadas. Habilidad para expresar el problema a resolver en términos de las situaciones que lo caracterizan</p> <p>Reconocer agenciamientos maquínicos colectivos. Habilidad para detectar en los sujetos grupo aquello que todos sus componentes hacen y que aceptan a sabiendas de que los deteriora como tal</p> <p>Formular rupturas de sentido. Se trata de habilidades para generar soluciones equibeneficas para todos los componentes del sujeto grupo</p> <p>Desaprender cognoscentemente. Habilidad para desmontar del imaginario del sujeto grupo o sus componentes desde la reflexión aquellos conocimientos obsoletos que obstaculizan el fluir de lo originalmente nuevo</p> <p>Comprender participativamente. Habilidades para “hacer” entre todos pero proactivamente es decir mediando la reflexión entre todos.</p> <p>Desarrollar inteligencias múltiples. Habilidades para desarrollar el paquete de inteligencias múltiples en cada componente del sujeto grupo</p> <p>Desarrollar la creatividad total. Se trata de habilidades para activar la imaginación radical (C Castoriadis)</p>
ACCIONES EMPRESA	<p><b>PRPC16</b></p> <p><b>PRPC17</b></p> <p><b>PRPC18</b></p> <p><b>PRPC19</b></p> <p><b>PRPC20</b></p>	<p>Usted tiende a pensar y actuar localmente o Usted tiende a pensar globalmente y actuar localmente</p> <p>Usted visualiza el entorno como una realidad que se detecta como un diagnostico desde la disciplina más especializada y representativa en sus relaciones causa efecto. O Usted visualiza el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay que construir en la relación Intorno – entorno.</p> <p>Usted aborda los problemas aislándolos de la realidad para entenderlos y profundizar en sus relaciones internas. O Usted aborda los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno.</p> <p>Usted ve el entorno principalmente desde lo económico, le agrega luego algo de lo político y de lo social. O Usted ve el entrono transdisciplinariamente, es decir, a la vez desde varias áreas o disciplinas.</p> <p>El desarrollo social es un asunto principalmente del estado (el ejecutivo, planeación nacional y local, etc.). o El</p>

		desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.).
<b>CARACTERÍSTICA SER ANDROCRÁTICO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>DIALÓGICA; EXPRESIONES DE VALOR</b>
FILOSOFÍA	<b>PEDI1</b>	Es un hecho.....Interactuamos en redes de conversaciones.....a través del dialogo y las emociones....(Maturana, H)  Cuando JERCH dice “Asumir la participación como un proceso - no como algo puntual - significa que quien recibe o tiene acceso a la información adecuada podrá expresar una opinión de mayor peso y si esto es así lo más probable es que sus ideas sean tenidas en cuenta para participar en la toma de decisiones y por supuesto obtener algo por los resultados. Que construya colectivamente documentos abiertos que inviten a responder a completar a circular y no cerrados o terminados que significan “convidado de piedra”.
DIAGNÓSTICO	<b>PEDI2</b>	Es muy importante para la empresa que el empresario o el mando se decidan por el diálogo y por la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros. Que comprenda que el hombre no es solo razón sino sentidos y pasión. Que advierta que los diferendos son naturales por ser diferentes “los mundos de la vida” de cada cual. Que se olvide del consenso mundial de voluntades y que viva la diferencia.
EPISTEMODELÍSTICA	<b>PEDI2A</b>	Hacernos dialógicos, no es decir que uno lo es o que el otro no, en nuestro país no es muy común ser dialógico, significa ir de dialogo en dialogo construyendo la experiencia (la cultura del dialogo)... Reflejar en nuestras emociones y razones el deseo de propiciar un ambiente amable y adecuado para que aflore el dialogo que activa la acción cognitiva y la inteligencia emocional simultáneamente. Por medio del dialogo debemos llegar a vivir la complejidad en nuestra organización y facilitar que sea una entidad capaz de crear y/o descubrir nuevos ordenes que no conocemos, y en consecuencia de recrearse a sí misma, donde la comprensión participativa – eje conceptual de lo dialógico - es la relación entre dos o más sujetos en la que a pesar de las diferencias objetivas y subjetivas entre ellos se puede trascender el pensamiento ligado a sus respectivas posiciones, a partir de compromisos alrededor de algún proyecto común, cuyo fin es la búsqueda de sentido a través del desarrollo del potencial humano” ya que lo dialógico - sintetizado de varias expresiones de participantes en talleres universitarios UAC sobre el tema - hace referencia a la búsqueda de la identidad o convergencia y/o diavergencia – Que es la capacidad de integrar las habilidades del pensamiento, los conocimientos, las actitudes y valores, y los hábitos y prácticas asociadas a determinadas racionalidades de los actores del conocimiento, a partir de la comprensión participativa, como fundamento epistemológico de una didáctica desde la perspectiva dialógica - entre las posiciones conceptuales, intereses, motivaciones, etc., de un grupo de actores, no obstante sus diferencias frente a un objeto de estudio dentro de un contexto determinado. Lo anterior es siempre posible, en cuanto se pueda escuchar la realidad desde cada agente que está en el ambiente - sin coacción, ni obsesiones Mass - mediáticas por la cantidad de personas - y no en la práctica de convencer al otro de hacer nuestra

		voluntad....se trata de crear la química necesaria o sea un dominio de coexistencia, en aceptación mutua
COMPETENCIAS	<b>COMDI3</b>  <b>COMDI4</b>  <b>COMDI5</b>	<p>Coosentir en sujeto grupo. Habilidades para transpirar y percibir el entusiasmo (la química) de las actuaciones diversas de los componentes del sujeto grupo</p> <p>Desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc. Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples aspectos trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando)</p> <p>Coevaluar desde el sujeto grupo. Habilidad para interactuar con los otros en la reducción del diferendo natural frente a la percepción de cada componente sobre el comportamiento de los fenómenos u objetos de estudio</p>
ACCIONES EMPRESA	<b>PRDI6</b>  <b>PRDI7</b>  <b>PRDI8</b>  <b>PRDI9</b>  <b>PRDI10</b>	<p>Cotidianamente en la empresa usted habla más de lo que escucha a los demás o Cotidianamente en la empresa usted escucha más a los demás de lo que les habla</p> <p>Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos o Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos</p> <p>Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos o Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos</p> <p>Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo "implosionado" o sea vacío por dentro, carente de proyectos genuinos. O Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.</p> <p>Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo "implosionado" o sea vacío por dentro, carente de proyectos genuinos. O Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.</p>
<b>CARACTERISTICA SER ANDROCRATICO</b>	<b>CODIGO</b>	<b>PODER - EMPODERAMIENTO- EMPRENDIMIENTO; EXPRESIONES DE VALOR</b>
FILOSOFIA	<b>PEM1</b>	Gerenciar visto como recibir poder significa utilizarlo no para concentrarlo sino para empoderar o distribuirlo a otros, para potenciar los liderazgos numerosos latentes en la empresa, en la comunidad, en la cotidianidad, y lograr las metas a satisfacción creciente de todos. Se trata de desarrollar procesos heterárquicos en la empresa que promuevan la autonomía de los equipos de trabajo y sus miembros. Desde su "mundo de la vida" cada persona desarrolla unas potencias diferentes a las de otras y las tiene dispuestas para actuar, para convertirlas sinérgicamente en resultados superiores. Hoy las juntas directivas no le creen al líder héroe del pasado por sus notables limitaciones frente a los equipos de trabajo de alto rendimiento. "... No llegar al extremo en que ya no se dice yo, sino al extremo en el que decir yo no tiene ya importancia alguna. Ya no somos nosotros mismos. Cada quien conocerá a los suyos. Hemos sido ayudados, absorbidos, multiplicados." C. Castoriadis.
DIAGNOSTICO	<b>PEM2</b>	..."La ética que podemos pedir para el empresario no es la de máximos que busca la felicidad de todos los clientes a través de los productos que fabrica, más bien es la de mínimos, la que permite identificar a la empresa su utilidad social, su dimensión de justicia y su prudente asunción de riesgo de tal manera que sepa distribuirlos equilibradamente,

		al establecer una ética de mínimos, el empresario maneja dos magnitudes muy diferentes; por una parte, el capital económico y de inversión, sus instrumentos y sus recursos, y por la otra los seres humanos. A pesar de que ambos son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa, no puede haber parangón ético entre la relación con el capital y la relación con las personas, pues sencillamente establecer unos mínimos socialmente aceptables en la relación con las personas es completamente necesario para lograr una ética empresarial” Fernando Sabater.
EPISTEMOLOGÍA	<b>PEM2A</b>	El emprendimiento es como un catalizador transversal de todas las metamorfosis humanas- Ser emprendedor es, fundamentalmente, impulsar cambios pertinentes para la transformación y mejora de nuestra sociedad planetaria. Es visualizar posibilidades nuevas cuando los demás viven en la cotidianidad. Es encontrar oportunidades incluso en los contextos de mayor crisis económica. Ser emprendedor es una tarea cada vez más compleja, porque la globalización, la mediación laboral, la gestión de lo imprevisto, así como las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación provocan cambios acelerados frente a los cuales es urgente no sólo actualizar los conocimientos, sino sobre todo ser capaz de pensar de forma alternativa y transdisciplinaria en un mundo de redes e interrelaciones. « Es tónico cambiar la seguridad por el riesgo, porque se gana así la oportunidad. » Edgar Morin.
COMPETENCIAS	<b>COMEM3</b> <b>COMEM4</b> <b>COMEM5</b>	Construir sujeto grupo. Se trata de habilidades para acoplar colectivos en la diferencia bajo contactos simultáneos de los componentes Atraer multiplicidades hacia procesos espacio temporales recursivos. Habilidades para movilizar y/o atraer fuerzas hacia espacio - tiempos que multiplican la vida del sujeto grupo Heterarquizar la administración de procesos institucionales o empresariales. Habilidades para que fluyan relaciones horizontales en equidad entre componentes con afluencia de participaciones múltiples y diversas
ACCIONES EMPRESA	<b>PREM6</b> <b>PREM7</b> <b>PREM8</b> <b>PREM9</b> <b>PREM10</b>	Usted no acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos o Usted acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos Los equipos de trabajo generan más problemas de convivencia que los que resuelven interdisciplinariamente en la empresa o Los equipos de trabajo generan la convivencia necesaria para resolver los problemas interdisciplinariamente en la empresa. Usted no se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa o Usted se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa Usted no se define como un anfibio cultural <sup>3</sup> que opera por fuera de su empresa o Usted se define como un anfibio cultural que opera por fuera de su empresa En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más al individuo como unidad

<sup>3</sup> El anfibio cultural (en el sentido de Mockus) es aquella persona que es capaz de involucrarse en ambientes culturales diferentes y lograr acciones, procesos y resultados positivos sin dañar a nadie).

	<b>PREM11</b>	<p>individual de comportamiento y resultados que el espectro relacional<sup>4</sup> de dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos. O En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más el espectro relacional que dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos, que al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados.</p> <p>Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas o acciones empresariales quedan mejor, casi siempre, cuando las hace cada persona individualmente. O Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial.</p> <p>Usted valora más a las personas por el mayor cargo logrado o que ostentan que por tener más peso en el cargo que cargo. O Usted valora más a las personas por tener más peso en el cargo que cargo que por el mayor cargo logrado o que ostentan.</p>
	<b>PREM12</b>	

Tabla 8. Matriz esquemática de variables y subvariables desde las expresiones androcráticas de la personas a través del proceso.

	<b>EXPRESIONES ANDROCRATICAS: DE LAS PERSONAS DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO CO</b>	<b>CODIGO PC</b>	<b>CODIGO DI</b>	<b>CODIGO EM</b>
<b>PE</b>	<b>FILOSOFIA</b>	<b>PECO1</b>	<b>PEPC1</b>	<b>PEDI1</b>	<b>PEM1</b>
	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>PECO2</b>	<b>PEPC2</b>	<b>PEDI2</b>	<b>PEM2</b>
	<b>EPISTEMODELISTICA</b>	<b>PECO3</b> <b>PECO4</b>	<b>PEPC2A</b>	<b>PEDI2A</b>	<b>PEM2A</b>
<b>COM</b>	<b>COMPETENCIAS</b>	<b>COMCO5</b> <b>COMCO6</b> <b>COMCO7</b> <b>COMCO8</b> <b>COMCO9</b>	<b>COMPC3</b> <b>COMPC4</b> <b>COMPC5</b> <b>COMPC6</b> <b>COMPC7</b> <b>COMPC8</b> <b>COMPC9</b> <b>COMPC10</b> <b>COMPC11</b> <b>COMPC12</b> <b>COMPC13</b> <b>COMPC14</b> <b>COMPC15</b>	<b>COMDI3</b> <b>COMDI4</b> <b>COMDI5</b>	<b>COMEM3</b> <b>COMEM4</b> <b>COMEM5</b>
<b>PR</b>	<b>PRAXIS EN EMPRESA</b>	<b>PRCO10</b>	<b>PRPC16</b>	<b>PRDI6</b>	<b>PREM6</b>
		<b>PRCO11</b>	<b>PRPC17</b>	<b>PRDI7</b>	<b>PREM7</b>
		<b>PRCO12</b>	<b>PRPC18</b>	<b>PRDI8</b>	<b>PREM8</b>

<sup>4</sup> El espectro relacional es la sinergia que deja el trabajo conjunto entre personas (emprendimientos colectivos o en equipo) y que se refleja en la calidad de las interrelaciones que conducen buenos resultados.

		<b>PRCO13</b> <b>PRCO14</b> <b>PRCO15</b> <b>PRCO16</b>	<b>PRPC19</b> <b>PRPC20</b>	<b>PRDI9</b> <b>PRDI10</b>	<b>PREM9</b> <b>PREM10</b> <b>PREM11</b> <b>PREM12</b>
--	--	--	--------------------------------	-------------------------------	---

Tabla 9. Esquema de subvariables como elementos de las variables procesos concentradores (PCO) y descentradores (PDE).

<b>SUBVARIABLES – PCO</b>	<b>SUBVARIABLES – PDE</b>
<b>B1</b>	<b>B1D</b>
<b>B2</b>	<b>B2D</b>
<b>B3</b>	<b>B3D</b>
<b>B4</b>	<b>B4D</b>
<b>C1</b>	<b>C1D</b>
<b>C2</b>	<b>C2D</b>
<b>C3</b>	<b>C3D</b>
<b>C4</b>	<b>C4D</b>
<b>P1</b>	<b>P1D</b>
<b>P2</b>	<b>P2D</b>
<b>P3</b>	<b>P3D</b>
<b>P4</b>	<b>P4D</b>
<b>A1</b>	<b>A1D</b>
<b>A2</b>	<b>A2D</b>
<b>A3</b>	<b>A3D</b>
<b>A4</b>	<b>A4D</b>
<b>B1</b>	<b>B1D</b>
<b>B2</b>	<b>B2D</b>
<b>B3</b>	<b>B3D</b>
<b>B4</b>	<b>B4D</b>
<b>C1</b>	<b>C1D</b>
<b>C2</b>	<b>C2D</b>
<b>C3</b>	<b>C3D</b>
<b>C4</b>	<b>C4D</b>
<b>P1</b>	<b>P1D</b>
<b>P2</b>	<b>P2D</b>
<b>P3</b>	<b>P3D</b>
<b>P4</b>	<b>P4D</b>

### 6.5 El Proceso de Selección de la Muestra.

El fin de la investigación es la generalización en términos de los comportamientos androcrático de un grupo finito de casos. Es importante valorar la tipificación de casos estudiados mediante la comparación de las características relevantes con información de las estadísticas oficiales o de otros estudios sobre la población. Se ha utilizado el estilo bola de nieve que se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente los sujetos (empresarios) de nuestro campo partiendo de los contactos facilitados por otros sujetos (empresarios).

Se ha utilizado el muestreo por conveniencia, sobre todo al principio una muestra de casos de empresarios “voluntarios” pero cuyas empresas cumplen las características planteadas, hasta completar los diez casos requeridos, de acuerdo con el estudio de casos.

De acuerdo con la figura 12 siguiente se ha tomado la clasificación de los tipos de empresas de la legislación colombiana según el artículo 2, de Ley 905 de 2004. Y para calcular la composición de la muestra de estudio de casos la sumatoria de varios estudios regionales y nacionales al respecto.

Se consideró que la microempresa si bien aporta de manera significativa al empleo nacional y regional, no es relevante para este estudio ya que la gran mayoría de estas empresas no cumplían con las características de perdurabilidad, es decir tiempo de vida desde su fundación, antigüedad de los empresarios en la empresa, en el cargo que ostentan (no en la actividad) y cobertura regional de la empresa.

De acuerdo a la estructura porcentual de composición mencionada fueron seleccionados los diez empresarios a encuestar y cuyas características en relación con la empresa se establecen en la figura 13. En la cual se observa que los tiempos en el cargo están entre los 12 años y los 30 años, todos son y algunos han sido gerentes y presidentes, y sus empresas están vinculadas, en conjunto a los tres sectores de la economía.

Esto nos garantiza, por lo menos desde la experiencia y la diversidad representativa del sector empresarial de la ciudad de Barranquilla (con cobertura regional), personas y empresas idóneas para ser encuestadas de acuerdo a la complejidad de este estudio.

*Tabla 10. Composición porcentual y número de empresas a encuestar según clasificación ley 905 de 2004 en Colombia.*

Clasificación en Colombia según Artículo 2, de Ley 905 de 2004.			No de empresas	% composición Según estudios en Colombia
TAMAÑO	ACTIVOS en Salarios Mínimos Mensuales Vigentes	NUMERO DE EMPLEADOS		100
Micro	Menos de 501 smlv	Menos de 10 trabajadores	---	---
Pequeña	Entre 501 y 5000	Entre 11 y 50	6	60%

	smlv	trabajadores		
Mediana	Entre 5000 y 30000 smlv	Entre 51 y 200 trabajadores	3	30%
Grande	Desde 30000 smlv	Más de 200 trabajadores	1	10%

Tabla 11. Características de los diez empresarios y sus empresas seleccionados o participantes en el proceso taller aplicación asistida de cuestionario tipo likert.

ENCUESTA EMPRESARIO	CARGO EJECUTIVO	ESTUDIOS	TIEMPO EN EL CARGO AÑOS	SECTOR EMPRESA	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO	ALCANCE O COBERTURA	TAMAÑO	ACTIVOS EN MILLONES	NUMERO DE EMPLEADOS	PERDURA BILIDAD	NOMBRE
E1	GERENTE DE PRODUCCION	INGENIERO QUIMICO. MBA	15	Industria	Ptos químicos	Regional	Mediana	15.200	115	29 años	Químicos del Caribe
E2	GERENTE	INGENIERO AGRONOMO	12	Agro - Industria	Ptos del mar	Regional	Pequeña	1.650	30	20 años	atunes mar Caribe
E3	GERENTE	ADMINISTRADOR DE EMP. PUBLICISTA	14	Comercio	Telas y confecciones	regional	Pequeña	2.000	47	30 años	W Chams inversiones
E4	GERENTE ADMINISTRATIVO	INGENIERO MECANICO - MBA - ESP. PROCESOS HUMANOS	16	Industria	Metalmecánica	Regional	Mediana	42.500	182	25 años	Indu metálicas del Caribe
E5	GERENTE	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS - ESP. GESTION DE RECURSOS HUMANOS	15	Industria	Confecciones	Regional	Pequeña	1.600	32	22 años	Confecciones de la costa
E6	GERENTE REGIONAL	MAYOR RETIRADO POLICIAL - TECNOLOGO ADMINISTRATIVO	12	Servicios	Seguridad - vigilancia	Regional	pequeña	1.840	49	24 años	Seguridad costa atlántica
E7	EXGERENTE GENERAL	CONTADOR PÚBLICO. ESP. EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	20	Servicios	Servicios de salud	Regional	Mediana	9.500	100	20 años	Radiólogos eco
E8	EXPRESIDENTE	INGENIERO QUIMICO - MBA	30	Agro - Industria	Agroquímicos	Internacional	Grande	731.353	800	45 años	Monómeros
E9	GERENTE - PROPIETARIO	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	30	Comercio	Alimentos - ptos del hogar	Regional	Pequeña	1.500	35	30 años	Granero -
E10	GERENTE GENERAL	INGENIERO INDUSTRIAL	13	Comercio	Ptos ferretería	Local	Pequeña	1.100	25	21 años	Distrib ferretería de la costa

El trabajo de campo se aborda programando un taller (Ver figura 14) para formación epistemológica de un entorno más cooperativo desde el dialogo del autor y empresarios y/o gerentes o dirigentes “androcáticos” en la ciudad de Barranquilla.

Se efectuó, inicialmente, una prueba piloto, con cuatro encuestas en total durante las cuales se probó la eficiencia del instrumento realizando algunas correcciones de forma.

Este taller se realizó en tres oportunidades: la primera con cuatro empresarios, la segunda con otros cuatro y la tercera con los otros dos para un total de diez.

Cada taller tuvo una duración de dos horas aproximadamente y en ellos se estableció un dialogo cuyo modus operandi era que en principio el investigador explicaba la razón de ser de la investigación y los conceptos claves del estudio.

Luego interactivamente cada uno de los empresarios iba desarrollando su encuesta y en esa medida el autor – docente atendía sus preguntas personalmente.

Al final el investigador docente cerraba la sesión después de los comentarios de los empresarios encuestados y de repetirles, como se hizo al principio del taller, sobre los beneficios que recibirán al conocer los resultados del estudio.

Tabla 12. Taller Dialógico con Respuesta Asistida – Espacio Controversial.

<p><b>“TRABAJO DE CAMPO: TESIS DOCTORAL: CARACTERÍSTICAS Y PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO ANDROCRÁTICO EN LAS EMPRESAS DE BARRANQUILLA EN ÉPOCAS DE GLOBALIZACIÓN</b></p>
<p><b>ORIENTACION TENDENCIAL EPISTEMODELISTICA</b>  Rasgos de factores del flujo vital (FV)...el orden que no conocemos. El modelo mental del empresario. Bienes (B) Conocimiento (C) Poder (P) Afecto – relaciones (A)</p>
<p><b>CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS:</b> cooperativo (co) – pensamiento complejo (pc) – dialógico (di) – Empoderador, emprendedor (em)  Como pensamiento (PE)  Como competencias (COM)</p>

Como praxis (PR)  
Visualización rasgos – país:  
PCO: procesos concentradores  
PDE: procesos descentradores

### **EMPRESARIO ANDROCRÁTICO**

En formación permanente – talleres “espacios de controversia”

## 7. LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN EN EL SENTIDO ANDROCRÁTICO.

La estrategia investigativa consiste en integrar relacionamente los criterios de los empresarios, en la medida en que ellos van COMPLEJIZANDO la realidad para saber más, EMPODERANDO a la población para hacer más, SIENDO MAS COOPETITIVO para tener más, ACEPTANDO LA DIFERENCIA, DIALOGANDO y PARTICIPANDO para estar más... Buscando, por esta vía, aportar a la fuga hacia mejor calidad de vida desde la empresa.

La matemática de la complejidad para este estudio se refiere a la comprensión cualitativa de unos comportamientos expresados por los empresarios y que vía procedimiento de Likert captamos a través de la escala de uno a siete (y no a cinco como es normal) con base en un taller guía (ya explicado anteriormente) para el diligenciamiento del cuestionario. Se reduce a una aritmética para comparar lo marcado por cada empresario con el empresario androcrático ideal o real propuesto por el investigador y de esas diferencias derivar la condición de androcráticos de los empresarios.

“En ciencia, como en la vida, se trabajan tradicionalmente primero, siempre, los problemas fáciles, y se postergan y relegan, los problemas difíciles. Pues bien, algo semejante sucedió con el estudio de la aleatoriedad, hasta el desarrollo de los trabajos de Kolmogorov—Chaitin que permitieron herramientas al mismo tiempo lingüísticas, lógicas y matemáticas que permitieron ver que los sistemas deterministas, lineales y predecibles son, en realidad, sistemas irrelevantes. I. Prigogine representa una buena contribución al respecto, específicamente cuando, en contraste con las ideas defendidas por J.

Monod, precisa que la complejidad es el resultado de una relación dinámica entre azar y necesidad. En este sentido, Prigogine entiende el trabajo científico, matemático y filosófico como la elaboración de una formulación unitaria de la complejidad (PRIGOGINE I. 1994).

Como quiera que sea, es necesario observar que las ciencias de la complejidad permiten poner al descubierto, en marcado contraste con toda la historia de la ciencia y la filosofía desde la Grecia antigua, una no centralidad de las matemáticas, en contraste con la ciencia clásica, aunque sí adquiere un papel necesario al lado de otros instrumentos, como el computador. En otras palabras, las matemáticas de la complejidad ya no tienen un papel hegemónico en la comprensión de la complejidad — lo que sería a todas luces una contradicción, cuando se habla de ciencias de frontera fundadas en problemas de frontera, y con un carácter cruzado, integral o interdisciplinario. Incluso autores como HOLLAND (1995) y CHAITIN (2001 y 2002) coinciden en esto.

Las matemáticas de la complejidad son matemáticas cualitativas. La comprensión matemática de la complejidad es aquella que establece que se trata de sistemas, comportamientos o fenómenos caracterizados por un amplio número de grados de libertad, de tal suerte que a mayores grados de libertad —en el sentido físico y matemático de la palabra—, mayor complejidad. Ahora, desde luego que esto no excluye, en manera alguna, la idea de que también haya lugar para una comprensión cuantitativa de la realidad, del mundo, de la complejidad. Por lo demás, es cierto que las matemáticas de la complejidad se encuentran fuertemente centradas —o marcadas— por la física, la química y la biología. Pero ello se debe, más que a las propias ciencias de la complejidad, a la historia de la ciencia moderna y contemporánea. En este sentido, recientemente se vienen incorporando matemáticas también a las ciencias sociales y humanas, en el sentido más amplio de la palabra. Al respecto hay que decir que la contribución específica de las matemáticas —en general— mediante su empleo de fórmulas, símbolos y lógica consiste, en rigor, en su capacidad de *compresión* de lo que, de otro modo, requeriría muchas palabras para ser expresado. Este carácter es igualmente válido para las matemáticas cualitativas” (MALDONADO, 2004).

### 7.1 Guía de Características Paramétricas.

Se trata de comparar y analizar las diferencias y similitudes de diez empresarios seleccionados por las características de sus empresas y de su tiempo y función en ellas, con un “empresario ideal” que se llama androcático para el investigador y ello es lo que se define como el escenario ideal futuro positivo al que se quiere

llegar. Se trata de la cultura inclusiva o incluyente que permea el escenario de actuación del empresario realmente androcrático.

El empresario ideal expresa su pensamiento frente a las preguntas que contienen las variables sobre expresiones androcráticas de las personas y de las subvariables como elementos de las variables; procesos concentradores (**pco**) y des centradores (**pde**) como características para ser androcráticos a través del proceso, de la siguiente forma:

Tabla 13. Matriz de resultados para un empresario según modelo de comportamiento ideal de las variables (en = “empresario ideal”) para el investigador. Escenario futuro positivo para el empresario androcrático.

VARIABLES	EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS: DE LAS PERSONAS	CODI CO	EN	CODI PC	EN	CODI DI	EN	CODI EM	EN						
PE	DEL PROCESO														
	FILOSOFIA	PECO1	7	PEPC1	7	PEDI1	7	PEM1	7						
	DIAGNOSTICO	PECO2	7	PEPC2	7	PEDI2	7	PEM2	7						
COM	EPISTEMODE LISTICA	PECO3	7	PEPC2A	7	PEDI2A	7	PEM2A	7						
		PECO4	7												
		COMCO5	7							COMPC3	7	COMDI3	7	COMEM3	7
		COMCO6	7							COMPC4	7	COMDI4	7	COMEM4	7
		COMCO7	7							COMPC5	7	COMDI5	7	COMEM5	7
		COMCO8	7							COMPC6	7				
		COMCO9	7							COMPC7	7				
										COMPC8	7				
										COMPC9	7				
										COMPC10	7				
		COMPC11	7												
		COMPC12	7												
		COMPC13	7												
		COMPC14	7												
		COMPC15	7												
PR	PRAXIS EN EMPRESA	PRCO10	7	PRPC16	7	PRDI6	7	PREM6	7						
		PRCO11	7	PRPC17	7	PRDI7	7	PREM7	7						
		PRCO12	7	PRPC18	7	PRDI8	7	PREM8	7						
		PRCO13	7	PRPC19	7	PRDI9 PRDI10	7	PREM9	7						
		PRCO14	7	PRPC20	7			PREM10	7						
		PRCO15	7					PREM11	7						
		PRCO16	7					PREM12	7						
	VARIABLES VISION RASGO PAIS	SUBVARIABLES – PCO				SUBVARIABLES – PDE									
PCO O CON		B1	7			B1D	2								
		B2	7			B2D	7								
		B3	7			B3D	3								
		B4	7			B4D	1								
PDE O DES		C1	7			C1D	3								
		C2	7			C2D	3								
		C3	7			C3D	4								
		C4	7			C4D	1								
		P1	7			P1D	3								
		P2	7			P2D	7								
		P3	7			P3D	3								
		P4	7			P4D	1								
		A1	7			A1D	3								
		A2	7			A2D	7								
		A3	7			A3D	2								
		A4	7			A4D	1								

## 7.2 El Grupo Meta.

El grupo meta se compone de diez empresarios (en sus empresas) de los diferentes sectores económicos de barranquilla pero con cobertura regional (ver figura 12) sobre características de la muestra seleccionada. y para las características de los diez empresarios ver figura 13.

El empresario (E1) es ingeniero industrial con MBA. Detenta el cargo de gerente de producción desde hace 15 años en una empresa mediana de productos químicos con cobertura física regional cuenta con 115 empleados y activos de 15.200 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 29 años.

El empresario (E2) es ingeniero agrónomo con MBA. Detenta el cargo de gerente desde hace 12 años en una empresa pequeña procesadora de productos del mar con cobertura física regional cuenta con 30 empleados y activos de 1.650 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 20 años.

El empresario (E3) es administrador de empresas y Especialista en Gerencia de empresas comerciales. Detenta el cargo de gerente desde hace 14 años en una empresa pequeña de comercio de telas y confecciones con cobertura física regional cuenta con 47 empleados y activos de 2.000 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 30 años.

El empresario (E4) es administrador de empresas con MBA. Detenta el cargo de gerente Administrativo desde hace 16 años en una empresa mediana industrial de productos de metalmecánica con cobertura física regional cuenta con 182 empleados y activos de 42.500 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 25 años.

El empresario (E5) administrador de empresas. Detenta el cargo de gerente desde hace 15 años en una empresa pequeña en la industria de confecciones con cobertura física regional cuenta con 32 empleados y activos de 1.600 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 22 años.

El empresario (E6) es administrador de empresas Esp. En seguridad. Detenta el cargo de gerente regional desde hace 12 años en una empresa pequeña de servicios de seguridad – vigilancia con cobertura física regional cuenta con 49 empleados y activos de 1.840 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 24 años.

El empresario (E7) es contador. Detento el cargo de gerente general durante 20 años en una empresa mediana de servicios de salud con cobertura física regional cuenta con 100 empleados y activos de 9.500 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 20 años.

El empresario (E8) es ingeniero Químico con MBA. Detentó el cargo de presidente durante 30 años en una empresa grande agroindustrial de productos Agroquímicos con cobertura física internacional cuenta con 800 empleados y activos de 731.353 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 45 años.

El empresario (E9) es Administrador de empresas Esp. Gerencia de recursos humanos. Detenta el cargo de gerente - Propietario desde hace 30 años en una empresa pequeña de comercio de productos alimenticios y del hogar con cobertura física regional cuenta con 35 empleados y activos de 1.500 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 30 años.

El empresario (E10) es Ingeniero electricista. Detenta el cargo de gerente general desde hace 13 años en una empresa pequeña de comercio de productos ferreteros con cobertura local cuenta con 25 empleados y activos de 1.100 millones de pesos aprox. La empresa fue fundada hace 21 años.

Por último, el estudio se refiere al empresario (EM) es decir al “Empresario ideal” o con las respuestas ideales a juicio del investigador, se trata del empresario androcrático por excelencia.

### 7.3 Instrumentos Del Estudio: Encuesta Tipo Likert.

¿Por qué la escala de Likert?

Porque como dice Briones, G. (1995) la escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares (y ello es lo que quiere medir esta tesis doctoral). Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Porque es una escala constituida por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide. Y todo esto es lo que se quiere hacer en este trabajo.

Porque como se plantea en la (Universidad Autónoma de Madrid, 1998) y conviene a esta tesis doctoral; la construcción del diferencial semántico comienza con la elección del o los conceptos o cuestiones que se quiera analizar. Como siempre, la elección viene determinada por los objetivos de la investigación. El siguiente paso consiste en buscar los pares de adjetivos polares que se van a utilizar, los cuales han de ser claramente enfrentados. Por último se escoge la escala utilizada. Lo habitual es 5 o 7 grados (esta última elegida para esta tesis doctoral). Los pares de adjetivos deben estar situados con distintas polaridades, se trata de evitar que el encuestado piense que uno de los lados es el “bueno” y tienda a él. Además, aplicando esta técnica se obtiene una serie de puntuaciones o posiciones espaciales para cada sujeto, es el significado de ese concepto para cada persona. A partir de esta información se puede localizar grupos de personas con análogos perfiles, y relacionarlo que determinadas características sociales o personales, o con las respuestas a otras cuestiones.

Porque es una escala de fácil construcción y aplicación y, además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en las características que se miden.

Esta encuesta de tipo Likert (en escala de 1 a 7) está conformada formada por cinco cuestionarios secuenciales así; el primero denominado “RASGOS FLUJO VITAL (FV)” y se refiere al flujo vital de la experiencia del empresario encuestado en la secuencia bienes – conocimiento – poder y afecto. El segundo se relaciona con la presencia de pensamiento androcrático “PRIMERA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – desde el PENSAMIENTO (PE)”. El tercero trata de las disposiciones y habilidades para hacer androcracia “SEGUNDA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – COMPETENCIAS (COM)”. El cuarto tiene que ver con lo hecho por el encuestado a través de la empresa para con la sociedad “TERCERA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – PRAXIS (PR)” y el quinto trata de comparar la visión del país del participante en comparación con un modelo de VISUALIZACION DE RASGOS – PAÍS para descifrar los niveles concentradores y des centradores que ellos ven o aceptan en el caso Colombiano. Ver cuestionarios anexos.

#### 7.4 Sobre El Alcance De Los Instrumentos.

La escala de Likert es una escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta. (RUIZ OLABUENAGA, J. I, 1972).

Estos cinco instrumentos (ver figura 16) son un juego de conjunto cuyas pretensiones son:

Averiguar los rasgos de gestión androcrática que han experimentado los diez empresarios seleccionados vinculando con lo que llamamos RASGOS FLUJO VITAL (FV): el ORDEN y los DERRAMES con DELEUZE G, (2006) o formas de integrar secuencialmente los factores Bienes, conocimiento, poder y afecto en sus experiencias vitales, incluyendo la VISUALIZACIÓN DE RASGOS – PAÍS (ver figura

16) en términos de concentración de aquellos factores y la etapa de descentración o desconcentración en que creen que estamos hoy; esto como elementos que ayudan a especificar si el empresario concibe la necesidad o está consciente de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población desde su empresa.

Lo anterior se verifica así: en primera instancia conociendo desde el pensamiento del empresario esa PRIMERA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS - PENSAMIENTO (PE) (ver figura 16) que nos expresa con su respuesta a algunos conceptos que permiten apreciar si el empresario le da certeza a las posiciones teóricas que forman un pensamiento coopetitivo, complejo, dialógico y empoderador - emprendedor. En segunda instancia identificando con el empresario sus actitudes disposicionales en términos de la SEGUNDA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – COMPETENCIAS (COM) (ver figura 16), es decir, en relación con una serie de competencias complejas que fortalecen lo relacional (el espectro relacional) de los individuos en acción con los otros, explicadas suficientemente en los momentos de verdad de recolección de la información (ya que no es fácil que el empresario identifique que tiene estas competencias, por lo que hay que guiarlo a su identificación en el trajinar diario). Lo inmediatamente anterior en relación con su mentalidad coopetitiva, en complejidad, dialógica y empoderadora – emprendedora. Y en tercera instancia conocer que acciones, como se expresa en TERCERA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – PRAXIS (PR) (ver figura 16), conducen a resultados que potencian la androcracia gerencial en sus empresas, actos que significan acentuar lo coopetitivo, el pensamiento complejo, lo dialógico desde la argumentación y la acción empoderadora y/o emprendedora.

Todo lo expresado anteriormente confluye en una complejidad parecida al caos de la actividad diaria que significa nuestra vida relacional, y que involucra todos estos aspectos unos más que otros en los diferentes momentos de la vida pero de alguna manera todos confluyen, a veces a pesar de nuestra conciencia incluso.

## 8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con la holística del proceso y sus variables, y con su afirmación global se ha utilizado una escala de Lickert de uno hasta siete en la que siete es el máximo de certeza, pero para algunos valores se limita a menos de acuerdo al criterio sustentado por el investigador (ver figura 15).

La base de datos consiste en una matriz de 93 por 11 variables como el máximo nivel de desagregación del presente estudio; dicha matriz se compone de las respuestas a las 93 preguntas (marcando cada empresario una opción de la escala de Likert como respuesta a cada pregunta o afirmación) de los diez empresarios y del empresario ideal propuesto por el investigador (ver anexo 6).

El ejercicio inicial básico consiste en la comparación a diferencia (resta) de cada uno de los valores de las 93 respuestas de cada uno de los diez empresarios encuestados (E1, E2...E10) con cada uno de los valores de las 93 respuestas del empresario ideal (EN).

Una vez obtenida la matriz de diferencias se seleccionaron aquellas con valores de "0" y "1" en valores absolutos, considerándolas para el estudio como las más cercanas a lo ideal propuesto por el investigador.

Siempre que se analicen las variables serán calculadas como participación de una totalidad referente para conocer su peso relativo en dicha totalidad de pertenencia y serán ordenadas de acuerdo al mayor valor porcentual que representen. Si hay excepciones se especificará con claridad.

La matriz de diferencias se convierte en la matriz central de los análisis posteriores, así:

Un primer análisis nos permite ubicar ya los empresarios (E4, E5, E9, E7) (ver totales en anexo 1 Excel) como quienes se erigen en los que más se acercan a las respuestas en la escala de Likert en relación con las respuestas del empresario ideal del investigador, incluso en ese orden. Podemos decir entonces que las características androcáticas en extenso las poseen cuatro gerentes vinculados

cuya formación es en el orden siguiente; E4 es ingeniero mecánico – MBA – Especialista en Procesos humanos, E5 es administrador de empresas – Especialista en Gestión de recursos humanos, E9 es administrador de empresas y E7 es contador público. Especialista en gerencia del talento humano. Han ocupado sus cargos los dos primeros por 15 años y los segundos por 20 y 30 años, sus empresas con perdurabilidad entre 20 y 30 años. Vinculados los cuatro a empresas en la secuencia y orden Mediana – Pequeña – Pequeña – Mediana. Dos empresarios cercanos a estos datos son E1 y E8 ambos ingenieros químicos de profesión con MBA corresponden a una empresa mediana y la única grande en el estudio; son empresarios con 15 y 30 años en la empresa como gerente y presidente, y perdurabilidad como empresa por 29 y 45 años, en la secuencia Mediana - grande. Los empresarios (E3, E2, E10 E6) cuyas profesiones son en su orden; E3 es administrador de empresas y publicista E2 es ingeniero agrónomo E10 es ingeniero industrial y E6 es mayor retirado policía Nacional y tecnólogo administrativo. Son los que más se alejan o muestran mayor diferencia que los precedentes con el “empresario ideal” del investigador y se está hablando de cuatro empresas pequeñas (ver figura 13).

Por las profesiones de los empresarios se puede ver que los cuatro primeros (E4, E5, E9, E7), que son los que más se acercan a las respuestas del empresario ideal, a diferencia de los otros, están formados en áreas cuya temática tiene que ver directamente con el manejo de recursos humanos. Se puede afirmar que durante la sesión asistida de respuestas a los cuestionarios, ellos fueron los que más fácil comprendían las preguntas y a la vez sus preguntas y comentarios eran más efectivas para la formación de un ambiente pedagógico adecuado en el tema androcrático.

### 8.1 Las respuestas de los empresarios en general.

Las respuestas más acertadas en general para todas las variables y empresarios (sumas de ceros y unos) representan un 37% aprox. del total (ver anexos 7 Y 11 ). Lo que muestra de entrada que las características de la gerencia androcráticas no son muy generalizadas entre los empresarios del Caribe Colombiano.

Los puestos en orden de importancia por confluencia de ceros y unos de respuestas (se refiere al diagnóstico u objetivo específico número uno) frente al modelo ideal del investigador (se refiere al segundo objetivo específico), que arrojan los datos para las variables consideradas son los siguientes (ver anexos 3 Y 4 Excel);

CD (descentración del conocimiento), BD (descentración de los bienes), PE (Desde el factor pensamiento) ,DES (procesos des centradores) , PD (descentración del poder) ,AD (descentración de los afectos), P (concentración de poder),B( concentración de los bienes), A(concentración de los afectos), PR (Praxis en la empresa), CO (ser cooperativo), EM (ser empoderador – emprendedor), PC (tener pensamiento complejo) y siguen las variables, COM (competencias androcáticas), CON (procesos concentradores),C (concentración del conocimiento),DI(dialógica) en ese orden, con figuración muy baja como intensidad de respuesta de los diez empresarios en conjunto.

Como se puede ver es el proceso descentrador el que muestra más congruencia entre las respuestas de los empresarios y al interior del proceso, en el orden (CD,BD,PD,AD), esto significa que consideran al país en la etapa de importancia a los trabajadores del conocimiento (científicos, docentes, etc), en segundo término consideran al país en relación con la descentración de los bienes (una mejor distribución en una etapa entre monopolística y oligopolística, lejos de la libre competencia, en tercer lugar y desde el poder ven al país como una dictadura civil o una democracia representativa mas no participativa y por ultimo desde los afectos ven al país cargado de individualismo narcisista hasta poder concentrado en la familia tradicional.

En el orden de días que viene, los factores concentradores siguen en el orden, ya con mayor disenso entre los empresarios en relación con el modelo del investigador (P, B, A) los empresarios en general prefieren ganar más poder ellos individualmente a que lo tengan todos, mientras que prefieren que todos tengan más bienes y afectos. En cuanto a las causas de la concentración de los factores bienes poder afecto y conocimiento reconoce poco las causas hasta donde lo determina el modelo del investigador mientras que si lo hacen respecto a la forma como el estado trata de solucionar el problema.

Como se ha escrito antes, las variables COM, CON, C, DI están tan débiles en la apreciación de los empresarios en relación con el modelo del investigador que no aparecen en la secuencia inicial de variables, en términos de unos y ceros. Sin embargo esto lo que muestra es la necesidad de profundizar en ellas, en lo que significan, ya que son esenciales para el desarrollo de una mentalidad androcrática.

En síntesis se puede decir que:

En general los Empresarios en la secuencia pensamiento - competencias - praxis en la empresa aceptan en mayor proporción las afirmaciones que identifican el pensamiento androcrático, en segundo término las aplicaciones en la empresa relegando las competencias a un último nivel cuando la lógica es que una vez anidada la androcracia en el pensamiento se reconozcan con las competencias complejas para llevarlas a la praxis en la empresa.

En relación con la VISIÓN RASGO PAÍS, los empresarios en general aproximan más sus respuestas a la posición del investigador al examinar los factores des centradores (DES) y en la etapa del proceso en que se sitúa Colombia; que al analizar la visión concentradora (CON) o de los flujos concentradores de la actividad nacional que les presenta el investigador.

En la secuencia pensamiento complejo (PC) para dialógica (DI) – empoderamiento emprendimiento (EM) - y coopectencia (CO) para mejor calidad de vida, los empresarios le dan la mayor intensidad de respuestas acertadas frente al modelo del investigador a empoderamiento emprendimiento (EM), es decir a distribuir poder o trabajar en equipo androcráticamente y luego agrupan los otros tres factores de la secuencia con intensidad más baja en respuestas (DI-CO-PC) en ese orden. Esto podría estar mostrando la necesidad de descentrar el poder en la empresa como prioridad pues las empresas del Caribe Colombiano en general apenas están saliendo de los regímenes administrativos autoritarios benevolentes. Tal vez para ellos lo primero es aprender a participar (primera estrategia - tercer objetivo específico).

En relación con el flujo vital (FV) o la secuencia de vida ordenada por cada empresario del estudio de casos, en términos de los factores Bienes (B) – conocimiento (C) – poder (P) y afecto (A) los gerentes en general han expresado que el conocimiento y los afectos han estado en sus experiencias de vida primeramente y con mayor acento que las influencias relativas a los bienes y el poder.

## 8.2 Los cuatro empresarios más androcráticos.

De acuerdo con distribución de frecuencias anexa ( ver anexo 10) Más de la mitad de las respuestas del total de 93 preguntas de los empresarios E4, E5, E9 y E7, en ese orden, fueron entre seis y siete en la escala de Likert, es decir, se aproximaron más a las respuestas del empresario ideal del investigador.

## 8.3 ¿Cómo es la visión del rasgo país de los cuatro empresarios?

E7 y E9 en este orden están más de acuerdo en general con la etapa des centradora en que esta el país de acuerdo a la propuesta por el investigador. Es decir consideran que estamos en un entorno dominado por POCOS de la sociedad como la segunda etapa menos concentradora que la primera o subsiguiente de la tendencia a descentrar. Esto significa que respecto a los bienes somos un país oligopolísta donde los precios se nivelan por lo alto, hay concentración del conocimiento y solo vemos trabajadores para el conocimiento o sea empresarios, obreros, etc. y no científicos, docentes, etc. En términos del poder asistimos a una democracia representativa con visos de dictadura civil, aunque tenemos una constitución para democracia participativa que irrumpe y por último los afectos se concentran en los niveles familiares con visos de individualismo narcisista.

E4, E7 y E9 en ese orden, están más de acuerdo con la etapa concentradora que expresa el modelo ideal en su momento actual. Es decir que todos piensan que los otros deben tener, hacer, saber y estar más que ellos y además que en este país Los NUDO CRÍTICO o problemáticos o la situación que hace concentrador a cada uno

de los factores del flujo y a todos en su conjunto se explica así: los bienes se concentran con el mecanismo del mercado, vía consumismo y crédito. El conocimiento se concentra con pocas oportunidades de ingreso, enseñando o promoviendo el pensamiento (lineal) individualista, excluyente, Fomentando el pensamiento utilitarista, maquínico, “el que piensa no hace”. El poder se concentra manipulando las legislaciones vía normas, se regula y desregula. El afecto se concentra moldeando los comportamientos con represión – se promueve el narcisismo en el establecimiento.

E5 contrario a los tres empresarios anteriores, pero en menor intensidad, hay mas acuerdo con el modelo des centrador en su etapa real actual que con el concentrador, es decir que él considera que el país está en una etapa de las siguientes características en términos del conocimiento se reconoce en el país a los Empresarios – trabajadores y empleados como los Trabajadores para el conocimiento, en cuanto a bienes nuestro mercado está marcado por Oligopolios y oligopsonios. En cuanto al poder en las empresas todavía subsisten las Jerarquías autoritarias benevolentes y la Democracia Representativa, encontramos Concentración de los afectos en pequeño grupo (Familia, empresa).

Los cuatro empresarios más androcárnicos (E4, E5, E7 y E9) presentan fuerte acuerdo con el diagnóstico sobre concentración de bienes, del conocimiento, del poder y de los afectos, en ese orden. De la misma manera expresan su acuerdo por la solución del estado expresada por el investigador que es poco efectiva para los Empresarios se manifiestan más ampliamente a favor de tener cada uno como individuo acceso a más poder a más oportunidades de influir en los otros, manifiestan los empresarios encuestados que todos tengamos más bienes y afecto y después que todos tengamos más conocimientos, en ese orden.

En síntesis, los empresarios en general identifican con más fuerza al país como un mercado oligopólico e igualmente como un país de trabajadores para el conocimiento, de acuerdo con el modelo del investigador (segundo objetivo específico). Contrario al enfoque de poder y afecto en el cual consideran al país como con democracia participativa y narcisismo individualista en los afectos

diferente al modelo realista del investigador que considera al país con demo representativa y afectos concentrados en el grupo familiar.

Algunas observaciones sueltas importantes: Los empresarios E9, E4 y E5 en ese orden manifiestan fuerte cercanía al modelo, en ubicación, en el proceso de descentración. El empresario E9 coincide con modelo en bienes descentración. E5 y E7 coincide con trabajadores para el conocimiento como el modelo. E4 y E5 se identificaron como demo participativa mientras que el modelo daba representativa. E7 coincidió con afecto del modelo en términos de concentración en grupo familiar. E4 y E7 coincidieron con (B2P2C2A2) como plantea el modelo sobre país concentrador. E7 coincide en (B4C4P4A4) como plantea el modelo como proceso des centrador.

#### 8.4 Los cuatro empresarios androcárnicos en visión holística.

Su formación androcárnica proviene de las siguientes características de su pensamiento, competencias y praxis en la empresa;

En primer lugar, desde el pensamiento y con la mayor importancia, pensar para ser cooperativo significa para estos empresarios fundamentalmente reconocer en primer término que los frutos del crecimiento no benefician a las mayorías sino a pocos , en segundo término lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para todos, en tercer lugar no podemos ser sin los otros la diferencia es pilar fundamental de la convivencia, en cuarto lugar ser más cooperativo es inclinarse por la cooperación con la red de valores que se extiende desde el intimo al entorno.

Ahora, desde el pensamiento, y en últimos lugares, pensar para empoderar - emprender significa para estos cuatro empresarios gerenciar para activar las potencias ocultas de la comunidad, se trata de promover los procesos auto lógicos de los otros...se convierte en no conjugar el yo sino el nosotros.

Desde el pensamiento, y también en últimos lugares, pensar para decidirse por el dialogo y la argumentación para mantener el diferendo natural en "no conflicto",

también por el diálogo llegar a vivir la complejidad en la organización y descubrir nuevos ordenes que no conocemos.

En segundo lugar y con ese mismo nivel de importancia, en la praxis en la empresa estos empresarios creen que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial.

En ese mismo lugar y nivel, estos cuatro empresarios realizan en sus empresas una praxis en medio de la complejidad desde el pensamiento complejo abordando los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno. Actúan teniendo en cuenta que el desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.) y no solo del estado. Visualizan el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay que construir en la relación intorno – entorno.

En tercer lugar, y desde las competencias complejas, ya con baja significación pero los cuatro empresarios son aptos para desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc. Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples aspectos trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando).

En relación con el flujo vital (FV) o la secuencia de vida ordenada por cada empresario del estudio de casos, en términos de los factores Bienes (B) – conocimiento (C) – poder (P) y afecto (A) los cuatro gerentes más androcárnicos han expresado con gran diferencia entre pares de factores que el conocimiento y los afectos han estado en sus experiencias de vida primeramente y con mayor acento que las influencias relativas a los bienes y el poder.

Se plantea aquí y de acuerdo con las debilidades en materia de complejidad o de pensamiento complejo expuestas en este estudio, una estrategia general educativa o de formación del recurso humano para ir formando un nuevo concepto de hombre contemporáneo glocalizado (Pensar globalmente y actuar localmente), construyendo conocimiento a través de una acción educativa autogestionada para lograr cumplir

con el compromiso histórico de desarrollarse profesional y éticamente, y en la sociedad formar conciencia civil y de responsabilidad social.

Lograr lo planteado requiere haber formado objetivamente al recurso humano de acuerdo al diagnóstico y ello significa establecer un orden de prioridades en la satisfacción de las necesidades de formación así:

Primera prioridad: formación transdisciplinaria GERENCIA SOCIAL – GERENCIA ANDROCRÁTICA – SOCIOLOGÍA POLÍTICA.

Segunda prioridad: formación transdisciplinaria FILOSOFIA (Ecosofía) – PEDAGOGIA (Complejidad – aprendizaje autónomo).

Tercera prioridad: formación transdisciplinaria AXIOLOGIA – FILOPSICOLOGIA - SOCIOLOGIA

Cuarta prioridad: formación transdisciplinaria PSICOLOGIA – ADMINISTRACION (gestión) – INGENIERIA DE SISTEMAS.

Recursión holística: formación transdisciplinaria (PSICO – ADMON – INGESIST) – (GERSOC – GERANDRO – SOCPOL) – (FILOS – PEDAG) – (AXIOL – FILOPSICO – SOCIOL)

Tabla 14. Necesidades de formación desde las ciencias de la complejidad requerida por el recurso humano de empresas androcraticas.

<b>Necesidades</b>	<b>Temas a desarrollar</b>	<b>Disciplina</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Paquetes formación transdisciplina</b>
Habilidades y destrezas y fortalecer actitudes para generar especialment	Inteligencia emocional. Inteligencias múltiples. Emocionar –	PSICOLOGÍA	Abordar las emociones en el sujeto - grupo en el proceso de desarrollo empresarial.	

e entre los trabajadores ambientes emocionales más propicios para el trabajo.	lenguajear en Maturana. Aprendizaje significativo.			
La imaginación, la creatividad, la innovación e identificación con la conciencia emprendedor a y la búsqueda de la excelencia, tanto como extender todo esto a los trabajadores.	Imaginación radical. La reinención del tercer mundo. Emprendimiento transdisciplinario.	ADMINISTRACION - EMPRENDERISMO	Acceder a la creación de lo nuevo.	Cuarta prioridad
Manejo con destrezas y sentido pedagógico de las Tics.	Enfoques teoría de sistemas. Pedagogía y virtualidad. Comunidades de aprendizaje. Web 2.0 en general.	INGENIERIA DE SISTEMAS	Desarrollar Habilidades y destrezas en procesos de aprendizaje virtual.	
Polivalencia en cuanto a	Desarrollo social.	GERENCIA	Identificar y abordar analítica, sintética y	

desarrollarse en el trabajo, tanto como en la investigación y en la proyección social del conocimiento y la cultura, la vinculación de la empresa con el mundo laboral y la promoción del desarrollo comunitario y social.	Proyección social. Desarrollo comunitario. Educación comunitaria. Relación Universidad Empresa Estado. Formación holística para el trabajo.	SOCIAL	transdisciplinariamente los núcleos problemáticos de la empresa de cara a la sociedad.	Primera prioridad
Destrezas para promover el trabajo cooperativo o colaborativo con la construcción de redes humanas para recrear el conocimiento y las competencias laborales.	Sujeto – grupo. Cooperencia. Trabajo cooperativo. Teoría de organizaciones.	GERENCIA ANDROCRATICA	Formar sujeto - grupo.	
Un nuevo sentido de	Filosofía del poder (Foucault –	POLITOLOGIA – SOCIOLOGIA	Abordar el asunto del Poder en el sujeto -	

relación y autoridad en el proceso de desarrollo empresarial ante y con los trabajadores, es decir construir una relación en redes más distribuida, no lineal y más horizontal y heterarquica.	Botero Uribe) Heterarquias. Empoderar. Redes semánticas. Relaciones sujeto – sujeto.		grupo.	
Una visión universal, planetaria, hologramática e intercultural	Ciencias de la complejidad. Pensamiento complejo. Ecosofía.	FILOSOFIA	Construir pensamiento complejo.	
Disposición para sustituir los procesos de formación tradicionales atendiendo a la diversidad y a la vez a la individualidad del trabajador.	Pedagogía compleja	PEDAGOGIA	Conocer el nuevo paradigma de la complejidad (multiversidad y otros).	Cuarta prioridad
Capacidad para auto organizarse y	Aprendizaje autónomo	PEDAGOGIA	Abordar los procesos autoorganizadores.	

por ende promover en el trabajador la auto organización y el auto aprendizaje.				
Capacidad de mantener una actitud de respeto y estímulo frente a la autonomía y la práctica de la libertad del trabajador.	Otredad Derechos humanos.	AXIOLOGIA	Formar en derechos fundamentales	Tercera prioridad
Disposición para reflexionar sobre la flexibilidad, la tolerancia y la disponibilidad para la realización de cambios en los paradigmas personales y profesionales del trabajador.	Auto reflexión	FILOSOFIA - PSICOLOGIA	Desarrollar una mentalidad prospectiva – estratégica para el cambio de paradigmas.	
Disposición al	Pedagogía	SOCIOLOGIA	Abordar el proceso de	

<p>diálogo, a la comprensión y a la mediación para propiciar la previsión, atención y solución oportuna de problemas.</p>	<p>dialógica (en el sentido de M. Chajin) Soluciónica Mediación Manejo de conflictos</p>		<p>desarrollo empresarial desde una pedagogía dialógica.</p>	
<p>Disposición para hacer de la instrucción un arte que dependa más de su inspiración y sensibilidad que de las mismas competencias adquiridas, es decir, que esgrima el Eros pedagógico como esencia del ser, el quehacer y el trascender profesional.</p>	<p>Conocer como vocación. Perspectiva disposicional del Pensamiento. Shari Tishman.</p>	<p>PSICOLOGIA – PEDAGOGIA</p>	<p>Equilibrar las disposiciones (habilidad, sensibilidad e inclinación) del pensamiento para el desarrollo de competencias en el trabajador.</p>	

Definitivamente se necesita agregar valor a la formación del trabajador androcrático de maneras novedosas; lo facilita la perspectiva disposicional (Tishman, 2000), y

ello significa lo siguiente; tener ciertas habilidades de pensamiento es condición necesaria para tener una disposición de pensamiento, pero no es una condición suficiente. Más que habilidades que se despliegan en ocasiones especiales, las disposiciones de pensamiento son rasgos intelectuales permanentes de carácter. De modo que si alguien tiene una disposición de pensamiento, usted no verá solamente la habilidad sino también los componentes psicológicos que estimulan el uso de esa habilidad. Desde un punto de vista lógico, hay tres componentes distintos y necesarios de las disposiciones de pensamiento: la habilidad, la sensibilidad, y la inclinación. La habilidad tiene que ver con la capacidad básica de desarrollar una conducta. La sensibilidad implica el estar alerta a las oportunidades para iniciar la conducta. La inclinación es la motivación o impulso a comprometerse y sostener la conducta. Por ejemplo, la disposición de buscar múltiples alternativas. Las personas que la tienen, tienen la capacidad de ver una situación desde varias perspectivas; reconocen, por sí mismos, las ocasiones para explorar perspectivas alternativas, y se sienten inclinados a poner energía en ello.

Las capacitaciones deben desarrollarse con base en los postulados de la interacción de los sujetos – grupos:

La interacción entre dos grupos se ha abordado tradicionalmente bajo la forma de representación, es decir que si dos grupos deben intercambiar ideas en presencia física recurrimos a la elección de alguien que sea el vocero del grupo frente al otro y viceversa o se recurre en el mejor de los casos a elegir un pequeño grupo para que interactúe con el otro.

Se trata aquí de proponer la posibilidad que los dos o más sujetos - grupo interactúen con todos sus miembros en presencia física y simultáneamente.

Interactuando de esta manera surgen a simple vista múltiples ventajas sobre la forma tradicional, solo piense en el procedimiento siguiente para comprobarlo;

Cuando se quiere abordar un tema entre sujetos – grupo, el hecho de que cada persona pueda expresar lo que quiere decir frente a otro u otros en un recinto (real o virtual) en el que otros también simultáneamente se expresan en la misma forma

con otras personas, posibilita un ambiente atravesado por el tema en cuestión que puede ser percibido y grabado de manera tecnológica (micrófonos, videos, etc.) y luego sometidos a unos procedimientos para comparar y contrastar las ideas expresadas, seleccionar las de interés, para incorporarlas al acuerdo o al desacuerdo colectivo y de esta manera valorarlas en el marco de los desarrollos que se pretende alcanzar.

Todo lo anterior se hace con el conocimiento y consentimiento previo de los participantes.

El potencial de alternativas de tratamiento del tema que genera la posibilidad de que al momento del ejercicio las personas pueden tener múltiples contactos con quienes quieran, multiplica la posibilidad de generación rizomática de interacciones entre variables diferentes tal vez nunca pensadas o quien sabe cuánto tiempo se tardaría en encontrar, por otras vías, esas relaciones que no obedecen a las formas de lógica formal que prevalecen inicialmente en las rutinas maquinicas de la situación.

En el lenguaje y emocionar simultaneo que se genera en el ejercicio, en la medida que las personas van interactuando, se forman atractores sinérgicos que se alimentan de las experiencias de interacción en cuanto que las personas se van sintiendo en alianza por coincidencias, complementos y diferencias en cuanto al tema y a la química corporal de atracción.

Las interacciones, combinadas con las competencias propositivas de las personas, propician múltiples posibles acciones para el desarrollo del tema en la praxis.

Sin hablar de las posibilidades de múltiples contactos que se derivan hacia el futuro y sobre temas diversos pero derivados en razón del acercamiento (afectivo) entre las personas intervinientes.

8.5 Características del empresario e4 como el de mejor perfil androcático.

En este análisis se observa también la primacía de los empresarios (E4, E5, E7 y E9) como los más androcárnicos o los que tienen las características androcárnicas como sobresalientes (ver anexo 7 Excel).

Se confirma en este análisis que en general la lógica del proceso pensamiento (pe) – competencias (com) – praxis (pr) se trastoca por pensamiento (pe) – praxis (pr) – competencias (com) en razón a que las competencias complejas no son asimiladas conscientemente por los empresarios aunque en el ejercicio del taller una vez se les explicaba la competencia preguntada la podían identificar en las acciones realizadas por ellos en sus empresas.

Se afirma en este trabajo que el empresario E4 se observa como sobresaliente frente a los demás en todos, menos uno, de los procesos seleccionados como importantes.

El empresario E4 tiene el cargo de gerente administrativo desde hace diez y seis años es ingeniero mecánico con MBA y es especialista en procesos humanos la empresa está en el sector industrial fabricando productos de metalmecánica, es de tamaño mediana y de cobertura regional. Sus activos superan los 42.500 millones de pesos colombianos y tiene en la actualidad 182 empleados la empresa tiene una perdurabilidad de 25 años.

E4 es un empresario androcárnico en cuanto que presenta las siguientes características cooperativas específicas; en primer término piensa que ser más cooperativo es inclinarse por la cooperación con la red de valores, que es un flujo entre interno y entorno de la empresa buscando su mejoría, en segundo lugar piensa que no podemos ser sin los otros y que la diferencia es pilar de la convivencia y en tercer término reconoce que los frutos del crecimiento económico en el Caribe Colombiano como en Colombia no beneficia a las mayorías sino a pocos.

Su competencia cooperativa más sobresaliente es su habilidad para expresar el problema a resolver en términos de las situaciones que lo caracterizan.

Entre sus prácticas cooperativas en la empresa sobresalen que valora más a las personas por tener más peso en el cargo que por el mayor cargo logrado o que ostentan, que cree que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso y que valora más el espectro relacional que dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos, que al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados.

Lo anterior engloba y resalta un pensamiento unido a una praxis con base en unas competencias cooperativas, aunque es pertinente recordar la debilidad generalizada expresada en las nuevas competencias complejas debido a la asimilación de sus características y el poco uso epistémico de ellas. Ya que la mayoría, y este es el caso del E4, cuando lograban identificar las prácticas de tales competencias en su empresa con la ayuda del investigador, por lo menos tenían claridad sobre ellas.

Presenta las siguientes características en relación con el pensamiento complejo específicamente, en primer término, reconoce que el pensamiento complejo es lo que está tejido en red y que se trata de reunir los saberes separados, piensa que desde la dirección de la empresa se debe usar la imaginación radical, el concepto de rizomas, para la construcción de nueva subjetividad.

Su competencia sobresaliente de pensamiento complejo es componer multiversos ideando escenarios que involucren fenómenos cuya diferencia básica sea la generación de vida del sujeto - grupo en formación en la empresa o fuera de ella.

En la praxis empresarial actúa con la premisa de que el desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.) y no solo es responsabilidad del estado como piensan la mayoría de los empresarios de la región del Caribe colombiano. Igualmente actúa sobre los problemas empresariales en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno.

Su pensamiento dialógico se caracteriza porque piensa que interactuamos en redes con diálogo y emociones en las que se participa como proceso y no puntualmente, su competencia dialógica más sobresaliente es que desarrolla diálogos de saberes,

de lecturas, de recreación, etc. en la empresa se tratan múltiples temas en diálogos académicos y de la experiencia empresarial y de vida de los participantes. Se trata de decidirse por el dialogo y la argumentación para mantener el diferendo natural para evitar el conflicto.

En su actividad empresarial cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos además considera al ser humano de Colombia como un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.

Sus características como emprendedor - empoderador lo hacen pensar en que gerenciar es activar potencias o empoderar a los otros. Que en un tiempo no muy lejano se remplace el yo por el nosotros, también piensa en una ética de mínimos para identificar en la empresa su utilidad social. Además cree, como Morín que con el emprendimiento es tónico cambiar seguridad por riesgo para ganar la oportunidad, en este orden de ideas su competencia emprendedora más sobresaliente exige heterarquizar la administración de procesos institucionales o empresariales. Se concreta en habilidades para que fluyan relaciones horizontales en equidad entre componentes con afluencia de participaciones múltiples y diversas.

Se plantea aquí y de acuerdo con las debilidades en materia de complejidad o de pensamiento complejo expuestas en este estudio, una estrategia general educativa o de formación del recurso humano para ir formando un nuevo concepto de hombre contemporáneo glocalizado (Pensar globalmente y actuar localmente), construyendo conocimiento a través de una acción educativa autogestionada para lograr cumplir con el compromiso histórico de desarrollarse profesional y éticamente, y en la sociedad formar conciencia civil y de responsabilidad social.

Lograr lo planteado requiere haber formado objetivamente al recurso humano de acuerdo al diagnóstico y ello significa establecer un orden de prioridades en la satisfacción de las necesidades de formación así:

Primera prioridad: formación transdisciplinaria GERENCIA SOCIAL – GERENCIA ANDROCRATICA – SOCIOLOGIA POLITICA.

Segunda prioridad: formación transdisciplinaria FILOSOFIA (Ecosofía) – PEDAGOGIA (Complejidad – aprendizaje autónomo).

Tercera prioridad: formación transdisciplinaria AXIOLOGIA – FILOPSICOLOGIA - SOCIOLOGIA

Cuarta prioridad: formación transdisciplinaria PSICOLOGIA – ADMINISTRACION (gestión) – INGENIERIA DE SISTEMAS.

Recursión holística: formación transdisciplinaria (PSICO – ADMON – INGESIST) – (GERSOC – GERANDRO – SOCPOL) – (FILOS – PEDAG) – (AXIOL – FILOPSICO – SOCIOL)

NECESIDADES DE FORMACIÓN DESDE LAS CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD REQUERIDA POR EL RECURSO HUMANO DE EMPRESAS ANDROCRATICAS.

Necesidades	Temas a desarrollar	Disciplina	Objetivos	Paquetes formación transdisciplinaria
Habilidades y destrezas y fortalecer actitudes para generar especialmente entre los trabajadores ambientes emocionales más propicios para el trabajo.	Inteligencia emocional. Inteligencias múltiples. Emocionar – lenguaje en Maturana. Aprendizaje significativo.	PSICOLOGIA	Abordar las emociones en el sujeto - grupo en el proceso de desarrollo empresarial.	Cuarta prioridad
La imaginación, la creatividad, la innovación e identificación con la conciencia emprendedora y la búsqueda de la excelencia, tanto como extender todo esto a los trabajadores.	Imaginación radical. La reinención del tercer mundo. Emprendimiento transdisciplinario.	ADMINISTRACIÓN EMPRESARISMO	Acceder a la creación de lo nuevo.	
Manejo con destrezas y sentido pedagógico de las Tics.	Enfoques teoría de sistemas. Pedagogía y virtualidad. Comunidades de aprendizaje. Web 2.0 en general.	INGENIERIA DE SISTEMAS	Desarrollar Habilidades y destrezas en procesos de aprendizaje virtual.	
Polivalencia en cuanto a desarrollarse en el trabajo, tanto como en la investigación y en la proyección social del conocimiento y la cultura, la vinculación de la empresa con el mundo laboral y la promoción del desarrollo comunitario y social.	Desarrollo social. Proyección social. Desarrollo comunitario. Educación comunitaria. Relación Universidad Empresa Estado. Formación holística para el trabajo.	GERENCIA SOCIAL	Identificar y abordar analítica, sintética y transdisciplinariamente los núcleos problemáticos de la empresa de cara a la sociedad.	
Destrezas para promover el trabajo cooperativo o colaborativo con la construcción de redes humanas para recrear el conocimiento y las competencias laborales.	Sujeto – grupo. Cooperencia. Trabajo cooperativo. Teoría de organizaciones.	GERENCIA ANDROCRATICA	Formar sujeto - grupo.	Primera prioridad
Un nuevo sentido de relación y autoridad en el proceso de desarrollo empresarial ante y con los trabajadores, es decir construir una relación en redes más distribuida, no lineal y más horizontal y heterarquica.	Filosofía del poder (Foucault – Botero Uribe) Heterarquías. Empoderar. Redes semánticas. Relaciones sujeto – sujeto.	POLITOLOGIA – SOCIOLOGIA	Abordar el asunto del Poder en el sujeto - grupo.	
Una visión universal, planetaria, hologramática e intercultural	Ciencias de la complejidad. Pensamiento complejo. Ecosofía.	FILOSOFIA	Construir pensamiento complejo.	
Disposición para sustituir los procesos de formación tradicionales atendiendo a la diversidad y a la vez a la individualidad del trabajador.	Pedagogía compleja	PEDAGOGIA	Conocer el nuevo paradigma de la complejidad (multiversidad y otros).	Cuarta prioridad
Capacidad para auto organizarse y por ende promover en el trabajador la auto organización y el auto aprendizaje.	Aprendizaje autónomo	PEDAGOGIA	Abordar los procesos autoorganizadores.	
Capacidad de mantener una actitud de respeto y estímulo frente a la autonomía y la práctica de la libertad del trabajador.	Otredad Derechos humanos.	AXIOLOGIA	Formar en derechos fundamentales	Tercera prioridad
Disposición para reflexionar sobre la flexibilidad, la tolerancia y la disponibilidad para la realización de cambios en los paradigmas personales y profesionales del trabajador.	Auto reflexión	FILOSOFIA - PSICOLOGIA	Desarrollar una mentalidad prospectiva – estratégica para el cambio de paradigmas.	
Disposición al dialogo, a la comprensión y a la mediación para propiciar la previsión, atención y solución oportuna de problemas.	Pedagogía dialógica (en el sentido de M. Chajin) Soluciónica Mediación Manejo de conflictos	SOCIOLOGIA	Abordar el proceso de desarrollo empresarial desde una pedagogía dialógica.	
Disposición para hacer de la instrucción un arte que dependa más de su inspiración y sensibilidad que de las mismas competencias adquiridas, es decir, que esgrima el Eros pedagógico como esencia del ser, el quehacer y el trascender profesional.	Conocer como vocación. Perspectiva disposicional del Pensamiento. Shari Tishman.	PSICOLOGIA – PEDAGOGIA	Equilibrar las disposiciones (habilidad, sensibilidad e inclinación) del pensamiento para el desarrollo de competencias en el trabajador.	

Definitivamente se necesita agregar valor a la formación del trabajador androcánico de maneras novedosas; lo facilita la perspectiva disposicional (Tishman, 2000), y ello significa lo siguiente; tener ciertas habilidades de pensamiento es condición necesaria para tener una disposición de pensamiento, pero no es una condición suficiente. Más que habilidades que se despliegan en ocasiones especiales, las disposiciones de pensamiento son rasgos intelectuales permanentes de carácter. De modo que si alguien tiene una disposición de pensamiento, usted no verá solamente la habilidad sino también los componentes psicológicos que estimulan el uso de esa habilidad. Desde un punto de vista lógico, hay tres componentes distintos y necesarios de las disposiciones de pensamiento: la habilidad, la sensibilidad, y la inclinación. La habilidad tiene que ver con la capacidad básica de desarrollar una conducta. La sensibilidad implica el estar alerta a las oportunidades para iniciar la conducta. La inclinación es la motivación o impulso a comprometerse y sostener la conducta. Por ejemplo, la disposición de buscar múltiples alternativas. Las personas que la tienen, tienen la capacidad de ver una situación desde varias perspectivas; reconocen, por sí mismos, las ocasiones para explorar perspectivas alternativas, y se sienten inclinados a poner energía en ello.

Las capacitaciones deben desarrollarse con base en los postulados de la interacción de los sujetos – grupos:

La interacción entre dos grupos se ha abordado tradicionalmente bajo la forma de representación, es decir que si dos grupos deben intercambiar ideas en presencia física recurrimos a la elección de alguien que sea el vocero del grupo frente al otro y viceversa o se recurre en el mejor de los casos a elegir un pequeño grupo para que interactúe con el otro.

Se trata aquí de proponer la posibilidad que los dos o más sujetos - grupo interactúen con todos sus miembros en presencia física y simultáneamente.

Interactuando de esta manera surgen a simple vista múltiples ventajas sobre la forma tradicional, solo piense en el procedimiento siguiente para comprobarlo;

Cuando se quiere abordar un tema entre sujetos – grupo, el hecho de que cada persona pueda expresar lo que quiere decir frente a otro u otros en un recinto (real o virtual) en el que otros también simultáneamente se expresan en la misma forma con otras personas, posibilita un ambiente atravesado por el tema en cuestión que puede ser percibido y grabado de manera tecnológica (micrófonos, videos, etc.) y luego sometidos a unos procedimientos para comparar y contrastar las ideas expresadas, seleccionar las de interés, para incorporarlas al acuerdo o al desacuerdo colectivo y de esta manera valorarlas en el marco de los desarrollos que se pretende alcanzar.

Todo lo anterior se hace con el conocimiento y consentimiento previo de los participantes.

El potencial de alternativas de tratamiento del tema que genera la posibilidad de que al momento del ejercicio las personas pueden tener múltiples contactos con quienes quieran, multiplica la posibilidad de generación rizomática de interacciones entre variables diferentes tal vez nunca pensadas o quien sabe cuánto tiempo se tardaría en encontrar, por otras vías, esas relaciones que no obedecen a las formas de lógica formal que prevalecen inicialmente en las rutinas maquínicas de la situación.

En el lenguaje y emocionar simultaneo que se genera en el ejercicio, en la medida que las personas van interactuando, se forman atractores sinérgicos que se alimentan de las experiencias de interacción en cuanto que las personas se van sintiendo en alianza por coincidencias, complementos y diferencias en cuanto al tema y a la química corporal de atracción.

Las interacciones, combinadas con las competencias propositivas de las personas, propician múltiples posibles acciones para el desarrollo del tema en la praxis.

Sin hablar de las posibilidades de múltiples contactos que se derivan hacia el futuro y sobre temas diversos pero derivados en razón del acercamiento (afectivo) entre las personas intervinientes.

## 9 CONCLUSIONES.

La principal conclusión de este estudio es que muestra como a pesar de que existen algunos empresarios con características androcáticas importantes, al examinar en su completitud y holísticamente la secuencia CONOCIMIENTO – COMPETENCIAS – PRÁCTICA, el mayor desconocimiento es sobre las competencias complejas. Sin embargo cuando, por medio del ejercicio de espacios controversiales se explicaba a los participantes con ejemplos en qué consistían tales competencias, ellos respondían con afirmaciones sobre casos en los que actuaban de acuerdo con ellas. Se puede colegir de lo anterior que los conceptos que representan las competencias complejas no están internalizados por los empresarios lo que conduce a pensar que una estrategia de formación en estas nuevas competencias se hace necesaria. Tal como se ha propuesto con los temas académicos ya explicados en páginas anteriores.

Se observa que en la medida en que el empresario lleva más años de formación en áreas humanísticas, es más proclive a cumplir características de gerencia androcracia.

Se observa también que no siempre son las empresas más grandes las que tienen proporcionalmente mayor dedicación de recursos al balance social con sus trabajadores pero si son aquellas que tienen los gerentes más androcáticos.

Se detecta que los empresarios más androcáticos mostraron una afinidad mayor con la visión de rasgo país considerada por el investigador como realista. Y también que la secuencia en el flujo de sus mundos de la vida conocimientos – afectos – bienes y poder, deja ver que el ambiente familiar estaba más cargado por racionalidad y afecto familiar que por lo material y el poder como simbologías de vida.

En ese orden de ideas, los empresarios en general identifican con más fuerza al país como un mercado oligopólico e igualmente como un país de trabajadores para el conocimiento, de acuerdo con el modelo del investigador. Contrario al enfoque de poder y afecto en el cual consideran al país como con democracia participativa y

narcicismo individualista en los afectos diferente al modelo realista del investigador que considera al país con demo representativa y afectos concentrados en el grupo familiar.

Todo lo anterior se presenta al estudiar las fuertes asimetrías entre los países de Suramérica, al interior de Colombia y de la región Caribe colombiana.

Se concluye que frente a estos hallazgos la estrategia a privilegiar es la educativa ya que la formación de los empresarios no está ligada al paradigma de la complejidad y ello se expresa en las limitaciones que presentan al relacionar las preguntas con la realidad de su accionar (competencias) en la empresa al no identificar lo teórico con lo práctico de la competencias complejas que deben ejercer en sus medios.

En las temáticas planteadas para los cursos o el conocimiento a adquirir, se favorece el paradigma de la complejidad desde diferentes puntos de vista que ubique al empresario en una dinámica menos lineal (léase superficial) de interpretación de la realidad.

En este estudio, en síntesis, se considera el liderazgo androcrático como que funciona en un continuo de procesos vivos que denominamos sistema complejo caótico y que referencia dicho liderazgo como esa fuerza autoorganizadora que integra entorno e intorno en equidad. Que se enfoca transdisciplinariamente en la unidad mente y acción de cada líder o empresario y que los resultados se magnifican por el efecto distribución en equidad que impulsa la natural interdependencia entre los fenómenos del sistema fortaleciendo la totalidad del sistema, evitando los sesgos concentradores y más bien activando los procesos descentrados.

## 10 RECOMENDACIONES.

Para lograr un mayor acercamiento del empresario actual al entorno con el ánimo de fortalecerlo y desde ahí recuperar señales positivas para el mejor funcionamiento de su empresa, se recomienda que los ejecutivos que provienen de las universidades,

asuman la discusión sobre el paradigma de la complejidad en sus diferentes dimensiones. Aquí se les propone una capacitación que conduce a revisular desde el pensamiento complejo las actividades empresariales pero no solo para el beneficio personal sino principalmente para el beneficio de la sociedad en general.

En el marco de esta capacitación se recomienda que los empresarios si quieren ser androcárnicos deben considerar los nuevos imaginarios de la humanidad y ellos pasan por una visión ecosófica (Guatari F, 1996) que reclama el pensamiento complejo para abordar los fenómenos de la vida pero con una educación para una existencia de calidad, se trata de la inclusión de micro procesos vitales en macro procesos de sostenibilidad de la vida colectiva.

Los nuevos imaginarios de la humanidad también pasan por el autogobierno - anarquía filosófica - empoderamiento colectivo, en palabras de Mujica “de gobernarnos como países a gobernarnos como especie” utilizando la creación de espacios controversiales para ir encontrando líneas de fuga que faciliten construcción de consensos y macro decisiones que aclimaten una mejor calidad de vida para el colectivo.

En esta etapa el desarrollo androcárnico se midió con una escala de Lickert pero se recomienda a futuros abordajes de la temática considerar la teoría de sistemas complejos caóticos en su versión socio – matemática para buscar mejores ajustes a los comportamientos de los empresarios e interpretación de sus espectros relacionales formadores de capital social empresarial.

De acuerdo con el orden trocado pensamiento – praxis – competencias se recomienda al intervenir en las empresas, estimular paralelamente la formación de capital humano y de capital social desde la complejidad.

De acuerdo con este trabajo, es recomendable socializar el concepto de anfibio cultural debido a su utilidad manifiesta y a la identificación de los empresarios más androcárnicos.

Los procesos de responsabilidad social empresarial en los que subyace una preocupación inicial por minimizar o mantener los costos internos de la empresa no pasan de beneficiar de mediana forma solo al personal de la empresa por lo que se recomienda, como ya se ha planteado en otros apartes de este estudio, potenciar el desarrollo del entorno próximo y aun el medio y lejano propiciando nuevos ordenes que conducen a la equidad en los micro procesos vitales y por ende en el fortalecimiento de los agentes relacionados con la sostenibilidad general de la empresa en el ecosistema.

## GLOSARIO.

**ENTROPÍA NEGATIVA:** se refiere a que diversas formas de organización (físicos y biológicos) tienden al caos, a la desorganización y la muerte pero los sistemas abiertos (sociales) pueden recibir más energía de la que consumen, pueden almacenarla y detener casi indefinidamente el proceso entrópico. Aunque son muchas las organizaciones que desaparecen a diario.

**DISSENSUAL:** en disconformidad con el dato sensorial. Para la primera bastan los sentidos y la simple apariencia de los hechos; para la segunda, aquéllos se tornan deficientes y se precisa del raciocinio sobre lo que muestran las apariencias, por los equívocos a los que conducen aquéllas de manera frecuente.

**DESAPRENDIZAJE DIALÓGICO COGNOCONSCIENTE:** se propone la activación del sujeto cognoconsciente como una persona capaz de aprender a desaprender porque tiene conciencia dialógica, es decir, se da cuenta a un mismo tiempo del camino contrapuesto a la ruta que recorre en los procesos de construcción de su propia realidad, porque tiene conciencia de sí mismo, del otro y del todo, a un mismo tiempo.

**INTORNO:** se refiere al interior de la empresa u organización o del sistema.

**MAGMÁTICA:** es para Castoriadis la entramada de significaciones en el imaginario de la sociedad.

**ATRACTOR:** Es la entidad hacia la que fluyen las trayectorias de las distintas y posibles entidades dentro de los distintos sistemas.

**HETERARQUÍA:** es un sistema en el cual los integrantes no piensan en decidir sobre el otro, sino en interactuar. Esta forma de participar puede generar múltiples ideas, consejos y ayudas para que todo un grupo funcione de manera correcta. Tiene mayor libertad de acción“. Las heterarquías son redes, frecuentemente jerárquicas, interconectadas y sobrepuestas con componentes individuales que simultáneamente pertenecen y actúan en múltiples redes.

**GLOCALIZACIÓN:** palabra que une la globalización con la localización en una totalidad que complementa y facilita pensar globalmente y actuar localmente.

**SUJETO – GRUPO:** es la unidad de análisis y de acción que encarna y posibilita el fluir de esas fuerzas autoorganizativas suprapersonales a las que se refiere Von Hayek. Se trata de sujetos que hacen rizoma entre sí y con los otros para lograr desarrollos conjuntos autónomos efectivos (cobertura y calidad).

**MODELÍSTICA:** se refiere al acto de modelar y no al modelo en particular, es un concepto que trasciende lo temporal, es una dinámica.

**EPISTEMODELÍSTICA:** Se trata de aquellos conceptos que son modelados desde la misma praxis, tienen más que ver con los hechos de la realidad que con abstracciones en su construcción.

**ANDROCRACIA GERENCIAL:** se refiere a que el principio y la finalidad del acto gerencial es el ser humano en toda su complejidad.

**ANFIBIO CULTURAL:** son aquellos individuos que son capaces de transferir experiencias de unos contextos a otros diferentes sin dañar a nadie ni dañarse moralmente.

**HOMO ECOPRÁCTICO:** Se trata de aquellas personas que establecen cotidianamente, en la práctica, acciones de no agresión con la naturaleza. Se quiere hacer diferencia con quienes saben mucho de ecología pero que generalmente no realizan aquellas prácticas cotidianas.

**HETERARQUÍAS:** se dice de las organizaciones cuya dirección es realizada por un equipo de dirección en turnos que tienen que ver con los comportamientos del entorno y de las empresas interiormente antes que por los parámetros de la meritocracia tradicional. Por ejemplo es más importante el "peso" en el cargo que la misma "autoridad" o escalafón del cargo.

**FABULARI MARGINAL:** define la cantidad de frases asesinas o frases positivas que pronuncio en un tiempo determinado en relación con todas las frases con sentido completo.

**OBSERVACIÓN DETALLE CREATIVA:** define la habilidad que tenemos para realizar observaciones detalladas de los objetos o sucesos y recrearlos con mayor riqueza expresiva.

**ANOMÍA:** es el exceso de normas y escasez de principios en las organizaciones.

**IMPLOSIÓN:** se refiere al hombre vacío de proyectos genuinos.

**SEGMENTACIÓN:** indica los compartimientos estancos que se forman en las empresas por efectos de la especialización excesiva.

**TRANSDISCIPLINA:** se refiere a una actitud intelectual o del pensamiento que impulsa a los individuos a evitar o superar las fronteras de las disciplinas al abordar el análisis de los fenómenos. Estudian el fenómeno en toda su complejidad.

**CENSOR EMPÁTICO:** es el componente esencial del hombre que contiene su comportamiento, su psicología interior y de relaciones.

**CLONE SISTEMÁTICO:** es el componente esencial del hombre que contiene su devenir repetitivo, serial, práctico del conocimiento y la acción.

**FHILOS PARADIGMÁTICO:** se trata del componente quinta esencial del hombre que contiene su devenir filosófico, es decir conocer, aprender, pensar, comprender la vida.

**ECOSOFÍA:** Se refiere a una filosofía (planteada por Felix Guattari), a una nueva forma de ver el mundo desde tres registros: el que relaciona al hombre con la naturaleza o con los objetos. El que lo relaciona con los demás sujetos y el que lo imbrica con el pensamiento o con la subjetividad.

**SENECTORES DE MENORES:** de senectud. Son las personas que en su relación con los menores los quieren convertir en viejos antes de tiempo.

**AGENCIAMIENTOS MAQUÍNICOS:** se refiere a la ocurrencia y permanencia territorial de fenómenos colectivos que nos perjudican como sociedad pero que de manera irreflexiva y repetitiva los realizamos aun sabiendo que nos estamos perjudicando todos. Cohonestamos con ellos.

**RUPTURAS DE SENTIDO:** se trata de actos individuales o colectivos que interponemos con cargas muy bajas de violencia cuando mucho para romper el agenciamiento maquínico.

**COMPREDIZAJE:** acto que involucra experiencia y pensamiento. Es el acto de incluir todo lo relacionado con el fenómeno. Hasta el observador.

**CASTIGADOR MAQUÍNICO:** se refiere al que castiga irreflexiva y permanentemente a los otros de palabra, obra u omisión.

**CULTURA INCLUSIVA:** se refiere a una cultura que involucra a las personas antes que excluirlas de la vida en común, que no es exclusiva y excluyente al considerar las posibilidades y oportunidades de subsistencia.

**COOPETENCIA:** se trata de cooperación y competencia en un todo sinérgico complejo. El juego es entre todos y no todos contra todos.

**PENSAMIENTO LATERAL:** se refiere a una forma del pensamiento que admite otras opciones diferentes a la lógica formal (al pensamiento racional), en el que la intuición, la percepción y las circunstancias son importantes.

**INTRAEMPREENDEDORA:** define el que cada persona puede ser emprendedora desde su propio puesto en la organización.

**ANDRAGOGÍA:** es la ciencia que estudia el proceso de enseñanza - aprendizaje de los adultos.

**AUTOGOBIERNO.** Concepto del anarquismo filosófico que concibe la posibilidad de mantener un clima de convivencia centrado en unas normas mínimas generales y una gran dosis de iniciativa individual hacia lo colectivo, hacia lo público.

**CENTROS PRÁCTICOS DE ACCIÓN.** Territorios existenciales donde se originan y desarrollan procesos humanos autoorganizados, autoorganizadores y recursivos generadores de sinergias diversificadas en espiral cuyo producto es la creación de capital humano y la construcción de tejido social.

**DESREGULACIÓN SUPRALABORAL.** Se refiere a crear las condiciones normativas y éticas para que los individuos intercambien factores de desarrollo social en organizaciones o centros prácticos de acción para encontrar procesos de dar y recibir entre los ciudadanos que potencien la utilización de los recursos que hoy se canalizan por vía del estado.

**RIZOMÁTICA DE TEJIDO SOCIAL.** Se refiere a que la construcción de tejido social como el desarrollo social, es un proceso cotidiano, permanente, heterogéneo, flexible y no lineal que le corresponde a la sociedad civil y en menor medida al estado.

**MESOECONOMÍA.** Se desarrolla en un nivel intermedio entre la microeconomía y la macroeconomía. Si la Macro tiene por unidades de análisis a los Estados nacionales y la Micro a las empresas, la Meso se focaliza en el juego de los mercados y las distintas actividades económicas. Así estudia cómo afecta la situación coyuntural a las relaciones entre los agentes económicos y al desenvolvimiento económico global.

**AUTOORGANIZACIÓN:** Se dice de una característica de aquellos procesos que se comportan de manera recursiva autoalimentándose en una permanente dinámica hacia mantenerse organizados de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno.

**APRECIACIÓN SITUACIONAL:** es un dialogo entre un actor y otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera enteramente consciente del texto y el contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva. mi explicación es un dialogo con la situación en que coexisto con el otro.

**VARIANTES:** variables que están fuera de control del actor y fuera de su capacidad de predicción.

**INVARIANTES:** variables que están fuera de control del actor, pero dentro de su capacidad de predicción.

**SORPRESAS:** variantes de muy baja probabilidad de ocurrencia.

**ESTRATEGIA:** es el uso del cambio situacional inmediato para alcanzar la situación – objetivo del plan estratégico como equivalente de lo que es importante hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente, estratégico como el modo de lidiar o cooperar con otro en un juego para vencer su resistencia o ganar su colaboración.

**TÁCTICA:** es el uso de los recursos escasos en la producción de un cambio situacional inmediato.

REGLAS: normas formales o de hecho que los jugadores aplican en el juego; sinónimos: regulación, ley, prohibiciones, estímulos, permisos, etc.

ACUMULACIONES: capacidades o incapacidades que caracterizan a los jugadores o que estos utilizan en el desarrollo del juego; sinónimos: stocks, capacidades e incapacidades de producción, represamiento, etc.

FLUJOS: producción, movimiento, jugadas, acciones, realizaciones, etc.

ÁRBOL DEL PROBLEMA: es el flujo grama situacional sin los nudos que no son críticos. Relaciona los nudos críticos del problema entre sí y con los descriptores del problema.

VECTORES DE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA: son indicadores y deben comprender el problema en su totalidad pero a la vez ser explícitos y concretos por ejemplo d1; el pueblo recibe agua potable solo 3 días a la semana. d2; el pueblo no recibe agua potable en 4 días a la semana. d3; d1 y d2 tienden a empeorar. Problema mal descrito quedara mal explicado. Los descriptores servirán para la evaluación de la solución.

ESPECTRO RELACIONAL: El espectro relacional es la sinergia que deja el trabajo conjunto entre personas (emprendimientos colectivos o en equipo), la interacción entre humanos y que se refleja en la calidad de las interrelaciones que conducen buenos resultados.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABC. (1997). *El FMI y la Crisis Económica*. EDITADO PRENSA POR ESPAÑOLA SOCIEDAD ANÓNIMA. MADRID: Diario ABC.

Acosta, A. (2008). *El Caribe colombiano: Despensa Minera*. Recuperado de [http://www.amylkaracosta.net/2013/index.php?option=com\\_tz\\_portfolio&view=p\\_article&id=174:el-caribe-despensa-minero-energetica&catid=35&Itemid=199](http://www.amylkaracosta.net/2013/index.php?option=com_tz_portfolio&view=p_article&id=174:el-caribe-despensa-minero-energetica&catid=35&Itemid=199)

- Ackoff, R. (1999). *Recreación de las corporaciones*. México: Oxford University Press.
- Aktouf, O. (1998). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas. Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Andrade, R. (2005). *Hacia una gnoseología del desaprendizaje dialógico cognosciente: Principios para desaprender en el contexto de la complejidad*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-andrade.html>.
- Bonoma, T. (1985). *Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process*. Journal of Marketing Research. Citado por: Ruiz, C. (2008). El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. Barquisimeto: Universidad pedagógica experimental Libertador.
- Bouzas, R. (2003). *Diagnóstico de las asimetrías en los procesos de integración de América del Sur*. CEPAL.
- Briones, G. (1995). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*, 2ª. reimp., México: Ed. Trillas.
- Capra, F. (2002). *Las conexiones ocultas, Implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*, Barcelona: Anagrama.
- Castells, M. (1999). *Globalización, identidad y Estado*. Pág.2.
- Castoriadis, C. (2000). <http://www.scribd.com/doc/37938260/Castoriadis-Cornelius-Diez-Articulos>.

- Castoriadis, C. (2001). *Ensayos "Virtud, autonomía y libertad" y "La democracia como procedimiento y como régimen"*. Bogotá D.C.: Ensayo & Error. Revista de pensamiento crítico contemporáneo. Nº 8. Julio. Editorial Gente Nueva.
- Caufmann, A (2007). *La filosofía del derecho en la posmodernidad*. Ed. TEMIS. S.A.
- Cook, T. D., & Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Morata. Citado por: Ruiz, C. (2008). El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. Barquisimeto: Universidad pedagógica experimental Libertador.
- Covey, S R. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*.
- Chaitin, G. (2001). *Exploring randomness*. Springer Verlag.
- Chatin, G. (2002). *Conversations with a mathematician. Math, art, science and the limits of reason*. Berlin: Springer. Citado por: Maldonado, C. (2004). Complejidad y Ciencias Sociales desde el aporte de las Matemáticas Cualitativas. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Chajín Flórez, M. (1991). *Fundamentos epistemológicos para la investigación sociocultural*. Universidad Autónoma del Caribe. Mimeo.
- Chamberlin, E. (1933). *The Theory of monopolistic Competition*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. . Citado por: Sanabria, N. (2008). Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario. Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo.
- Deleuze, G. (2006). *Derrames. Entre el capitalismo y la esquizofrenia*. Buenos Aires: Cactus. Serie clases.

Deleuze., y F. Guattari. (s.f). *Poéticas en diáspora*. Recuperado de:  
[http://arturoborra.blogspot.com/2013\\_11\\_10\\_archive.html](http://arturoborra.blogspot.com/2013_11_10_archive.html)

Díaz Mata, A. (2004). *Complejidad y administración*. Ciudad Universitaria, México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración.

Díaz Mata, A. (1996). *Caos, fractales, mercados de valores y triceversa*. Revista Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, número 181, abril-junio.

DNP. (s.f). II. *Convergencia y desarrollo regional - Caracterización, dinámica y desafíos*. Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de:  
<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Jr2eQo0JkCE%3D&tabid=1238>

Drucker, P F. (1999). *Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI*. Pg. 200.

Durán, J., y Masi, F. (2007). *Diagnóstico de las asimetrías en los procesos de integración de América del Sur*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

Edgeworth, F. Y. (1913). *Contribution to theory of railway rates 1V*. Economic Journal 23. (1913): 206 - 226. Citado por: Sanabria, N. (2008). Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario. Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo.

Eros pedagógico. (2010). *Eros pedagogico*. BuenasTareas.com. Recuperado de:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Eros-Pedagogico/238600.html>

Etkin, J. (2003). *La gestión de la complejidad*. México: Oxford University Press.

Fernández H, Gauthler G. (1998). *Globalización económica y derecho individual del trabajo*. CEPAL.

- Fernández, M. (1999). *La ciencia económica de la empresa y el nuevo paradigma de la complejidad*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. Dpto. De Economía Financiera Y Contabilidad. Tesis Doctoral.
- Gobernación del Atlántico. (2010). *Agenda 20 – 20*. Barranquilla: Planeación Departamental.
- Gobernación del Atlántico. (2012). *Análisis de situación de salud, 2012*. Recuperado de: <http://minsalud.gov.co/plandecenal/mapa/Analisis-de-Situacion-Salud-Atlantico-2012.pdf>
- González, N. (2010). *La complejidad organizacional de la nueva gerencia*. Revista. Ciencias de la Educación. Segunda Etapa / Vol. 20 / N° 35 / Valencia, Enero-Junio. P.p. 164-184.
- Guattari F. Deleuze G. (1996). *Rizoma. Introducción*. México. DF: Ed. Coyoacan.
- Guattari, F. (1996). *Las tres ecologías. Cuadernillos para el tercer milenio*. Ed. Gerardo Rivas Moreno.
- Guattari, F. (1994). *La revolución molecular*. Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Holland, J. (1995). *Hidden order. How Adaptation Builds Complexity*. Reading, MA: Perseus Books.
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). *Combining qualitative and quantitative methods in information Systems research: A case study*. Mis Quarterly. Citado por: Ruiz, C. (2008). El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. Barquisimeto: Universidad pedagógica experimental Libertador.

- Latorre, E. (1986). *Transporte y crecimiento regional en Colombia*. Bogotá: CIDER-UNIANDÉS, Fondo Editorial CEREC.
- Lemus, P. (2009). *Algunas reflexiones de la situación actual de la región Caribe y posibilidades de desarrollo*. En: Mejía, E., Lemus, P., y Lobo, E. (2014). *Bases para el plan de desarrollo regional del caribe colombiano 2011-2014*. Colombia: Borrador documento Integración Caribe.
- Lissack, M R. (2002). *The interaction of Complexity and Management*. Westport, Connecticut: Quorum.
- Luhman, N. T. (1998). *Teoría de los sistemas sociales*. Barcelona: Antrophos. Citado por: Sanabria, N. (2008). *Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario*. Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo.
- Macías O, A. (1989). *Desarrollo comunitario y atención de la infancia*. Proyecto Costa Atlántica. Anuario Académico. Universidad del Norte.
- Maldonado, C. (2004). *Complejidad y Ciencias Sociales desde el aporte de las Matemáticas Cualitativas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Maldonado, C. (2004b). *Diálogo entre filósofos y científicos*. Bogotá: Texto publicado en: *Causalidad o emergencia*. Universidad de la Sabana/Sociedad Colombiana de Filosofía de la Ciencia.
- Maldonado. C. (2008). *Complejidad y ciencias sociales desde el aporte de las matemáticas cualitativas*. Cinta de Moebio versión On-line ISSN 0717-554X  
Cinta de Moebio N°. 33 Santiago dic. doi: 10.4067/S0717-554X2008000300001  
Cinta de Moebio 33:153—170  
(carlos.maldonado44@urosario.edu.co) Facultad de Administración,  
Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia).

Marshall, A. (1920). *Industry and Trade*. (2 ed). London: Macmillan. . Citado por: Sanabria, N. (2008). Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario. Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo.

Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Maturana, H. (2005). *La objetividad*. Chile: Editorial Coliseo.

MCIT. (2009). Documento COMPES 3582. Bogotá D.C.

Mejía, E., Lemus, P., y Lobo, E. (2014). *Bases para el plan de desarrollo regional del caribe colombiano 2011-2014*. Colombia: Borrador documento Integración Caribe.

Mendoza, J M. (1995). *Estudio sobre competitividad en el Caribe colombiano*. Documento.

Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. . Barcelona: Ed. Gedisa.

Morín, E. (1994). *Castoriadis " un Aristóteles caliente" (o perfil de un metamarxista)*. Buenos Aires: Zona Erógena N° 19.

Muñoz Grizales, R. (2011). *Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica en Colombia*. Ed. Siglo del Hombre Editores.

Nalebuff B., y Branderburger, A. (1996). *Coopetencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Nicholis, G., y Prigogine, I. (1994). *La estructura de lo complejo*. En el camino hacia una nueva comprensión de las ciencias. Madrid: Alianza. Citado por: Maldonado, C. (2004). Complejidad y Ciencias Sociales desde el aporte de las Matemáticas Cualitativas. Bogotá: Universidad del Rosario.

Nieto De Alba, U. (1994). *Crisis y caos*. Madrid: Ed. Complutense. Citado por: Fernández, M. (1999). *La ciencia económica de la empresa y el nuevo paradigma de la complejidad*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid.

Nonaka, I.; Toyama, R.; & Nagata, A. (2000). *A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm*. Industrial and Corporate Change; ABI/INFORM. . Citado por: Sanabria, N. (2008). *Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario*. Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo.

Pestel y Mesarovic. (1974). *Manking at the turning point*. Berlin: Editorial Gabinete de Publicaciones del Ministerio de Planificación del Desarrollo. Citado por: Fernández, M. (1999). *La ciencia económica de la empresa y el nuevo paradigma de la complejidad*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. Dpto. De Economía Financiera Y Contabilidad. Tesis Doctoral.

Pizarro, R. (2007). *Textos de actualidad: 1.- Complejidad, dinamismo y diversidad 2.- Globalización y desarrollo humano*. Documento preparado para el Máster en Gestión Empresarial y Desarrollo Económico en su versión 2006-2007. Recuperado de: [http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=879](http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=879)

PNUD. (2004). *La Libertad Cultural en el Mundo Diverso de Hoy*. Informe Sobre Desarrollo Humano 2004.

Prigogine, I. (1994). *¿El Fin de la Ciencia?*. En FRIED, Dora. *Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad*. Argentina: Editorial Paidós.

Ranking de Competitividad Departamental – Nacional. (2010). *El Atlántico se ubica en el quinto lugar luego de Bogotá, Antioquia, Valle y Santander*.

- Robinson, E. (1934). *The Economics of Imperfect Competition*. London: Macmillan. .  
Citado por: Sanabria, N. (2008). Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario. Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo.
- Rojas Chadid, J E. (2006). *Androcracia gerencial, retornar al ser humano. Apartes para una didáctica dialógica desde la experiencia del otro*. Primera Edición. Barranquilla, Colombia: Editorial Universidad autónoma del Caribe. ISBN 958-97545-2-X.
- Rojas Chadid, J E. (2010). *Ensayo características del liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano en épocas de globalización*. Revista Dimensión Empresarial. Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables de la Universidad Autónoma del Caribe. V. 8 No 1. Junio. ISSN 1692-8563.
- Rojas Chadid, J E. (2003). *Aprendizaje cooperativo y solución de problemas desde la reflexión autocrítica: un caso en la empresa*. Bogotá, Colombia: Revista UNAD – CAFAM (2003) experiencias de mediación cognitiva. Año 3 No 04. ISSN 1692 – 6595.
- Rojas Chadid, J E. (2005). *Modelística para el desarrollo de una cultura inclusiva*. Documento módulo instruccional. Diplomado gerencia social. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla Atlántico.
- Rojas Chadid, J E. (2009). *Ponencia internacional: desarrollo androcrático para la inclusión y abordaje de la incertidumbre en los negocios internacionales desde América del sur*. SLADE. Córdoba argentina mayo 2009.
- Rojas Chadid, J E. (2009). *Ponencia internacional: la crisis mundial en la perspectiva de Cornelius Castoriadis*. Barranquilla, Atlántico: Congreso Internacional de Negocios y Finanzas Internacionales. Actualización mundial y desarrollo económico.

- Rojas Chadid, J. E. (2007). *Ponencia internacional. Estrategia gerencial androcrática, retornando al ser humano, para construir una América latina integrada y cooperativa. Áreas: capital humano - liderazgo y organizaciones. En el XX congreso latinoamericano de estrategia.* Barranquilla, Atlántico: SLADE. "Estrategias para una América latina integrada y competitiva".
- Ruiz, C. (2008). *El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad.* Barquisimeto: Universidad pedagógica experimental Libertador.
- Ruiz Olabuenaga, J. (1972). *Métodos de Investigación Social.* 2 vol. Bilbao, Universidad de Deusto, Departamento de Sociología, [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NT P/Ficheros/001a100/ntp\\_015.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NT P/Ficheros/001a100/ntp_015.pdf)
- Sanabria, N. (2012). *Perdurabilidad empresarial. Firmas y rutinas.* Anotaciones teóricas. Revista. Pensamiento y Gestión, no. 32, enero- junio, páginas 189 - 224.
- Sanabria, N. (2008). *Los alcances de la organización: empresa, firma y el papel del empresario.* Bogotá: Revista Equidad y Desarrollo N° 9: 21-45 / Enero - junio de 2008.
- Senge, P. (2006). *Escuelas que aprenden.* Bogotá: Norma editorial.
- Sztomka. (1995). *Sociología del cambio social.* Madrid: Alianza editorial.
- Tashkkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research.* London: Sage. Citado por: Ruiz, C. (2008). El enfoque multimétodo en la investigación social y educativa: una mirada desde el paradigma de la complejidad. Barquisimeto: Universidad pedagógica experimental Libertador.

Thilsman, S. (1995). *Valor agregado: una perspectiva disposicional del pensamiento*. Harvard Graduate School of Education.

UNESR GERENCIA 2000. (2006). Revista. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Decanato de Postgrado Ciencias Administrativas. Caracas: Gerencia y Complejidad. [El Consejo Editor].

Universidad autónoma de Madrid. (1998). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:

[http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Materiales/Apunte%20Instrumentos.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Materiales/Apunte%20Instrumentos.pdf)

Uribarri, F. (1992). *Para pensar lo histórico-social*. Buenos Aires: Zona Erógena N° 12.

Uribarri, F. (1992). *Apunte para psicoanalistas*. Buenos Aires: Zona Erógena N° 12.

Vallaes, F. (2011). *Responsabilidad social. Resumen de tesis doctoral*. Paris: Universidad Paris - Este. 05/12/11. Recuperado de: <http://www.reddolac.org/profiles/blogs/los-fundamentos-eticos>

Vera, J M. (2001). *Castoriadis (1922-1997)*. Madrid: Por Ediciones del Orto.

Von Hayek, F. (2002). *Principios de un orden social liberal*. Madrid: Unión editorial.

Osgood, C., Suci, G., y Tannenbaum, P. (1976): *El diferencial semántico como instrumento de medida*, Buenos Aires, Nueva Visión: en Wainerman, *Escalas de medición en ciencias sociales*.

## ANEXOS

### Anexo 1

Una solución; el enfoque didáctico de José Enrique Rojas Chadid (JERCH) para el desarrollo de la investigación formativa holística.

El proceso de construcción del conocimiento (hasta el documento final) en el enfoque didáctico JERCH se inicia con la elaboración de una propuesta investigativa y se procede así: Encuentre tres documentos principales (D1, 2,3) que le darán soporte teórico a cada uno de los tres porqués (PQ1, 2,3) de la afirmación o hipótesis (HI) respectivamente.

A la vez de lo anterior cada porque materializa el desarrollo de los objetivos específicos (OE1, 2,3) los que ayudan a alcanzar el objetivo general (OG) el cual al ser alcanzado, responde la pregunta problema de la investigación.

Desarrollando holísticamente o sea abordando la temática desde su totalidad y en cada ronda o ciclo profundizando más en este proceso, completamos el documento final (no mayor de 39 páginas, ya comprobados por lo menos tres ciclos (16 micro ciclos) de profundización argumentativa o recursiones sobre la totalidad del problema y la solución). Cuando se trata de una investigación formativa tradicional (IFT) los objetivos específicos (OE1, 2,3) se convierten en; OE1 En DI o sea un diagnóstico o la historia del asunto, OE2 un pronóstico (PR) o escenario futuro y OE3 las estrategias de solución (ES) para minimizar la brecha.

Posteriormente se elabora el documento final o informe de investigación: En ese propósito de usar los documentos principales (DP) para respaldar cada porque (PQ) en aras de cimentar la toma de posición (TP) asegurando la afirmación principal (HI) y con ello encontrar los aciertos para alcanzar los objetivos específicos (OE) con (OE1 - DI, OE2 - PR, OE3 - ES); el primero en términos de una interpretación comprensiva del diagnóstico, el segundo en términos de una argumentación adecuada para diferenciar los posibles y probables escenarios que arroja lo anterior y el tercero en términos de unas conclusiones como síntesis de

una propuesta creativa y realista cargada de explicaciones, opciones y soluciones. Así concebidos, ayudaran a conseguir el objetivo general (OG). Ahora, ya se está en marcha por el camino de resolver la pregunta problema (FP).

Para dejar consignado lo anterior se debe redactar el mencionado documento final cuyo contenido consiste en desarrollar el proceso siguiente:

Elaborar tres capítulos (C1, C2, C3) cada uno con un escrito o en mayor rigor, ensayo (EN1, EN2, EN3) con sus títulos (ti1, ti2, ti3) elaborados con palabras relativas a los contenidos de cada ensayo y al título principal del estudio (TI) y en cada uno de los cuales presentar una tesis (TE) que se construye en cada uno de los tres ensayos (TE1, TE2, TE3) relacionando (HI) con cada uno de los porqués (PQ1, PQ2, PQ3), unos desarrollos (DE1, DE2, DE3) uno para cada ensayo, que consisten en; por una parte, intraconectar un argumento principal con otros complementarios secundarios en un párrafo en varias oportunidades hasta la suficiente ilustración, y por la otra interconectar estos párrafos con otros hasta la suficiente claridad de la totalidad abordada debemos tener siempre presente que los argumentos explican, profundizan, respaldan y complementan la toma de posición (TP) la Hipótesis (HI) y las tesis de los tres ensayos (TE1, TE2, TE3) frente al tema tratado; de todo esto se proyecta para cada escrito o ensayo una conclusión principal (CO1, CO2, CO3) y otras complementarias (CO11, CO21, CO31) estas deben reflejar el aporte de cada argumentación a la sustentación de la tesis de cada ensayo (TE1, TE2, TE3) , a la comprobación de la hipótesis (HI) y de la toma de posición (TP) del estudio en general y el aporte al alcance del objetivo específico del respectivo ensayo (OE1, OE2, OE3).

Ahora, bajo el título conjunto de conclusión general (CG) se sintetiza en un párrafo o dos las conclusiones de cada capítulo. Luego las recomendaciones (RE), también escritas por aparte, en su respectivo espacio, que dan cuenta de las posibles investigaciones o importantes complementos que se dejan sugeridos y que inspira el proyecto o estudio al igual que sus limitaciones y algunas de las cosas que dejo de hacer ( $\sim CG = \sim CO1 + \sim CO2 + \sim CO3$ ).

Para realizar lo anterior con lujo de competencias Interpretativas (Evalúa la capacidad de comprensión de un texto, problema, esquema, gráfico o mapa y se le pide al sujeto evaluado que decida cuál de las interpretaciones ofrecidas en las alternativas de respuesta, es la mejor), Argumentativas (Indaga por la capacidad de reconocer y diferenciar los distintos argumentos que dan sustento a una idea, a una propuesta, a una tesis, a la solución de un caso o un problema y se le pide al sujeto evaluado que establezca la validez y pertinencia de los diferentes argumentos para escoger el mejor) y Prepositivas (Cuestiona la capacidad de una actuación crítica y creativa en el planteamiento de opciones o alternativas encaminadas a generar hipótesis, a solucionar problemas, a establecer generalizaciones y a proponer alternativas de explicación de un evento.) entre otras.

Es absolutamente necesario el siguiente aprovechamiento de la bibliografía (BI).

Los objetivos específicos (OE) deben ser desarrollados bajo el referente de una bibliografía consultada (BC);

El primero (OE1 – DI) en términos de una interpretación comprensiva del diagnóstico para conocer la situación problema, debe ser abordado bajo un proceso de selección de un documento principal (DP1) expresado en un resumen o ficha principal (FI1) que debe incorporarse en los anexos, puede tratarse de la encuesta a aplicar a la muestra poblacional seleccionada u otro documento de fuente secundaria que contenga elementos que aborden el diagnóstico en su totalidad, en todas sus facetas, y otros documentos secundarios (DS11, DS12, DS13, también con sus fichas FI11,FI12,FI13) que ayudan a profundizar aspectos de lo reportado por el documento principal,...y se está hablando del capítulo primero (C1), del primer ensayo (EN1) y más específicamente (EN1 = TE1 + DE1 + CO1). En resumen “Si DE1 demuestra TE1 (entonces)  $\Rightarrow$  CO1 lo debe confirmar sintéticamente”.

El segundo (OE2 – PR) en términos de una argumentación adecuada para diferenciar los posibles y probables escenarios que arroja el diagnóstico para conocer la brecha que existe en la situación, debe ser abordado bajo un proceso de selección de un documento principal (DP2) expresado en un resumen o ficha principal (FI2) que debe incorporarse en los anexos, puede ser un libro o documento que ofrezca metodologías para la elaboración de escenarios para construir los propios y/o un documento o varios con escenarios positivos o negativos o combinados, posibles o probables, y otros documentos secundarios (DS21, DS22, DS23,... también con sus fichas FI21,FI22,FI23) que ayudan a profundizar aspectos de lo reportado por el documento principal, y se está hablando del capítulo segundo (C2), del segundo ensayo (EN1) y más específicamente (EN2 = TE2 + DE2 + CO2). En resumen “Si DE2 demuestra TE2 (entonces)  $\Rightarrow$  CO2 lo debe confirmar sintéticamente”.

Y el tercero (OE3 – ES) en términos de unas conclusiones como síntesis de una propuesta creativa y realista cargada de explicaciones, opciones y soluciones para cerrar la brecha de la situación, debe ser abordado bajo un proceso de selección de un documento principal (DP3) expresado en un resumen o ficha principal (FI3) que debe incorporarse en los anexos, puede ser un libro o documento que ofrezca opiniones o argumentaciones de expertos para referenciar las propias propuestas de solución, y otros documentos secundarios (DS31, DS32, DS33, también con sus fichas FI31,FI32,FI33) que ayudan a profundizar aspectos de lo reportado por el documento principal, y se está hablando del capítulo tercero (C3), del tercer ensayo (EN3) y más específicamente (EN3 = TE3 + DE3 + CO3). En resumen “Si DE3 demuestra TE3 (entonces)  $\Rightarrow$  CO3 lo debe confirmar sintéticamente”.

La bibliografía también debe ser rica en documentos sobre el tema (BT) para facilidad de los usuarios del estudio o el proyecto.

En la investigación formativa holística los anexos deben incluir las herramientas metodológicas que se utilizan en el proyecto o estudio tales como; determinación del objeto de estudio, de la muestra, etc.

## Anexo 2

Desde la Figura 1 Proceso propuesta investigativa tradicional.

MAGMÁTICA DEL PROCESO	EJEMPLO PROPUESTA INVESTIGATIVA TRADICIONAL
TITULO (T) Debe contener un que, un donde y un cuando	CARACTERÍSTICAS Y PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO ANDROCRATICO EN LAS EMPRESAS DEL CARIBE COLOMBIANO EN EPOCAS DE GLOBALIZACION.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (PP) Contar el problema con su causa principal (CP) y consecuencia (EP). Y dos causas(CS1,2) y dos efectos secundarios (ES1.2)	La ausencia de una visión ecosófica y/o una mentalidad androcrática en los empresarios del Caribe colombiano ha significado la consolidación del paradigma del “Sálvese quien pueda” con consecuencias tan graves como la permanente atomización de sus esfuerzos y los de la sociedad en general diluyendo el propósito de generar cooepetencia en los negocios internacionales y también mejoras en la calidad de vida para las mayorías en sus localidades.
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (FP) Es el titulo pero en forma de pregunta problema con un ¿Cómo? ¿Cuál? ¿Qué?	¿Cuáles son las características y perspectivas del liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano en épocas de globalización?
OBJETIVOS (O) El General (OG) es el título con un verbo de acción al principio y tres específicos (OE1, 2,3).	(OG) Determinar las características y perspectivas del liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano en épocas de globalización.  (OE1) Definir las características de la cultura empresarial en los empresarios de la costa Caribe colombiana desde la concepción del “sálvese quien pueda” hasta los asomos de una cultura inclusiva.  (OE2) Definir en un escenario, la prospectiva estratégica de una cultura inclusiva o incluyente desde el empresario del caribe colombiano.

	<p>(OE3) Formular estrategias para el desarrollo de un liderazgo androcrático en las empresas del Caribe colombiano.</p>
<p>JUSTIFICACIÓN (JU)</p> <p>Quienes se benefician (U) económica (E), social (S) y académicamente (A) del proyecto.</p>	<p>(E) Económicamente favorece la formulación de estrategias para la aplicación de la mentalidad androcrática al desarrollo organizacional, en la negociación, etc. de la unidad empresarial generando sinergias que se pueden traducir en mayor eficiencia y por ende en mejores ingresos al empresario y su entorno próximo.</p> <p>(S) Socialmente se beneficia la comunidad en general en la perspectiva de dar pasos a la superación de la cultura del “sálvese quien pueda” apoyando la cohesión social desde ciertos núcleos prácticos de acción social (privados y públicos)</p> <p>(A) Académicamente esta es una investigación dirigida a fortalecer la base de información teórico – empírica sobre la aplicación y desarrollo del nuevo paradigma de la complejidad aplicado a nuestros empresarios en los temas propuestos.</p>
<p>TOMA DE POSICIÓN (TP)</p> <p>Afirmación (HI) que se dará en el proyecto, y tres razones o porqués (PQ1, 2,3) que lo sustenten.</p>	<p>(HI) Con el desarrollo de un liderazgo androcrático entre los empresarios del Caribe colombiano se logra consolidar una cultura inclusiva o incluyente que nos conduce a mejores niveles de vida para las mayorías de la región, porque:</p> <p>(PQ1) Este liderazgo implica abandonar la cultura del sálvese quien pueda que históricamente hemos profesado y que nos mantiene atomizados los esfuerzos</p> <p>(PQ2) Los líderes androcráticos desarrollan una cultura inclusiva más cooperativa que conduce a escenarios de cohesión social en los que se sinergiza el esfuerzo bajo mayor equidad.</p> <p>(PQ3) proponiendo una modelística sustentada en estrategias educativas con base en planes de desarrollo del capital humano en las organizaciones en el orden del nuevo paradigma del pensamiento podemos desarrollar el liderazgo androcrático en la sociedad del Caribe colombiano.</p>
<p>BIBLIOGRAFÍA (B)</p> <p>Documento principal (DP)</p>	<p>(DP1) Rojas Chadid, J E. androcracia gerencial, retornar al ser humano. A partes para una didáctica dialógica desde la experiencia del otro. Editorial universidad</p>

<p>para la investigación con norma ICONTEC</p>	<p>autónoma del Caribe. 2006. ISBN 958-97545-2-x.</p> <p>(DP2) Rojas Chadid, J E. y estudiantes de noveno semestre de negocios y finanzas internacionales 2006 – 2007. Ensayo “Aspectos culturales que son determinantes en la cultura negociadora del empresario barranquillero” Este ensayo es el primero correspondiente a la investigación sobre cultura negociadora de los empresarios Barranquilleros. Compromiso del programa de negocios y finanzas internacionales de la Universidad Autónoma del Caribe con el CNA en el periodo 2006 semestre II. Dimensión empresarial. Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables de la universidad autónoma del Caribe. No 5. Agosto a diciembre de 2006. ISSN 1692-8563.</p> <p>(DP3) Rojas Chadid, J E. Papers “Estrategia gerencial androcática, retornando al ser humano, para construir una América Latina integrada y cooperativa. Áreas: capital humano - liderazgo y organizaciones. En el XX congreso latinoamericano de estrategia “Estrategias para una América Latina Integrada y Competitiva”. 2007.</p>
--	---

### Anexo 3.

#### Direccionamiento teórico de la investigación.

Encuentre tres documentos principales (D1, 2,3) que le darán soporte teórico a cada uno de los tres porqués (PQ1, 2,3) de la afirmación o hipótesis (HI) respectivamente y estos a su vez cada uno materializa el desarrollo de los objetivos específicos (OE1, 2,3) los que ayudan a alcanzar el objetivo general (OG) el cual al ser alcanzado, responde la pregunta problema de la investigación. Desarrollando holísticamente o sea abordando la temática desde su totalidad y en cada ronda o ciclo profundizando más en este proceso, completamos el documento final (no mayor de 39 páginas, ya comprobados por lo menos tres ciclos (16 micro ciclos) de profundización argumentativa o recursiones sobre la totalidad del problema y la solución). Cuando se trata de una investigación formativa tradicional (IFT) los objetivos específicos (OE1, 2,3) se convierten en; OE1 En DI o sea un diagnóstico o la historia del asunto, OE2 un pronóstico (PR) o escenario futuro y OE3 las estrategias de solución (ES) para minimizar la brecha. (Ver figura 6).

Desde la Figura 2 Proceso de la propuesta investigativa para cuatro tipos de investigación.

LA PROPUESTA INVESTIGATIVA (máximo dos hojas)									
TITULO (TI)	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (PP)	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (FP)	OBJETIVOS (OB)				JUSTIFICACIÓN (JU)	TOMA DE POSICIÓN (TP)	BIBLIOGRAFIA (BI)
Debe contener un qué, dónde y cuándo	Contar el problema con su causa principal (CP) y consecuencia (EP). Y dos causas (CS1,2) y dos efectos secundarios (ES1.2)	Es el título pero en forma de pregunta problema con un ¿Cómo? ¿Cuál? ¿Qué?	El General (OG) es el título con un verbo de acción al principio y tres específicos (OE1, 2,3).				Quienes se benefician (U) económica (E), social (S) y académicamente (A) del proyecto.	Afirmación (HI) que se dará en el proyecto, y tres razones o porqués (PQ1, 2,3) que lo sustenten.	Documento principal (DP) para la investigación con norma lcontec
DE 10 A 20 PALABRAS	DE 40 A 80 PALABRAS	DE 10 A 20 PALABRAS	DE 10 A 20 PALABRAS C/U				DE 30 A 70 PALABRAS C/U	DE 30 A 70 PALABRAS C/U	DE 30 A 70 PALABRAS C/U
T	PP	FP	OG	IFT	PN	PE	U	HI	B
	CP - EP		OE1	DI	EM	APEE	E	PQ 1	DP1
	CS1 – ES1		OE2	PR	ETAL	APEP	S	PQ 2	DP2
	CS2 – ES2		OE3	ES	EF	PA	A	PQ 3	DP3
<p><b>El proceso de construcción del conocimiento</b> (hasta el documento final): Encuentre tres documentos principales (D1,2,3) que le darán soporte teórico a cada uno de los tres porqués (PQ1,2,3) de la afirmación o hipótesis (HI) respectivamente y estos a su vez cada uno materializa el desarrollo de los objetivos específicos (OE1,2,3) los que ayudan a alcanzar el objetivo general (OG) el cual al ser alcanzado, responde la pregunta problema de la investigación. Desarrollando holísticamente o sea abordando la temática desde su totalidad y en cada ronda o ciclo profundizando más en este proceso, completamos el documento final (no mayor de 39 páginas, ya comprobados por lo menos tres ciclos (16 micro ciclos) de profundización argumentativa o recursiones sobre la totalidad del problema y la solución). <b>Cuando se trata de una investigación formativa tradicional</b> (IFT) los objetivos específicos (OE1, 2,3) se convierten en: OE1 En DI o sea un diagnostico o la historia del asunto, OE2 un pronóstico (PR) o escenario futuro y OE3 las estrategias de solución (ES) para minimizar la brecha.</p>									

IFT Investigación formativa tradicional

PN Plan de negocios

PE = Plan exportador

DI Diagnostico ventajas competitivas)

EM Estudio de mercado

APEE = Análisis del potencial export de empresa (DOFA conocer

PR Pronostico - a exportar)

ETAL Estudio técnico, admtivo y legal

APEP = Análisis del potencial export del producto (Identificar productos

ES Estrategias de solución

EF Estudio financiero

PA = Plan de acción (definir actividades e inversiones para eval,

ejec y segui del proceso de internacionalización de la empresa

Sobre el documento final de investigación formativa: En ese propósito de usar los documentos principales (DP) para respaldar cada porque (PQ) en aras de cimentar la toma de posición (TP) asegurando la afirmación principal (HI) y con ello encontrar los aciertos para alcanzar los objetivos específicos (OE) con (OE1 - DI, OE2 - PR, OE3 - ES); el primero en términos de una interpretación comprensiva del diagnóstico, el segundo en términos de una argumentación adecuada para diferenciar los posibles y probables escenarios que arroja lo anterior y el tercero en

términos de unas conclusiones como síntesis de una propuesta creativa y realista cargada de explicaciones, opciones y soluciones. Así concebidos, ayudarán a conseguir el objetivo general (OG). Ahora, ya estamos en marcha por el camino de resolver la pregunta problema (FP).

Para ellos se debe paralelamente dejarlo consignado o redactar un documento de la investigación formativa (ver figura 7.) cuyo contenido consiste en desarrollar el proceso siguiente;

Desde la Figura 3 Documento de investigación formativa holística.

ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO						No HOJAS APROX
PORTADA INTERIOR (PI)						1
INDICE						1 a 2
PROPUESTA INVESTIGATIVA (PI)	T	PP – FP – OB	JU	TP	BI	2
CONTENIDO						15 a 24
PRIMER CAPITULO (C1)  ti1 = palabras relativas a contenido de EN1 en relación con TI	EN1 = TE1 + DE1 + CO1  Si DE1 demuestra TE1 ⇒ CO1 lo confirma	TE1 = (HI ∧ PQ1) + PQ11 PQ12 PQ13 " " " " " " PQ1n-1	DE1 = AR1, ar11, ar12,...ar1n-1 AR2,ar21,ar22,...ar2n-1 AR3,ar31,ar32,...ar3n-1 1 " " " " " " " " " " " " " " " " " " Arn,arn1,arn2,...arnn-1	CO1 = CO11 CO12 CO13 " " " " " " CO1n-1	BC1= DP1 (FI1) +..., + DS11 (FI11), + DS12 (FI12) + DS13 (FI13) " " " " " " + DS1n-1 (FI1n-1)	5 a 8
SEGUNDO CAPITULO (C2)  ti2 = palabras relativas a contenido de EN2 en relación con TI	EN2 = TE2 + DE2 + CO2  Si DE2 demuestra TE2 ⇒ CO2 lo confirma	TE2 = (HI ∧ PQ2) + PQ21 PQ22 PQ23 " " " " " " PQ2n-1	DE2 = AR1, ar11,ar12,...ar1n-1 AR2,ar21,ar22,...ar2n-1 AR3,ar31,ar32,...ar3n-1 1 " " " " " " " " " " " " " " " " " " Arn,arn1,arn2,...arnn-1	CO2 = CO21 CO22 CO23 " " " " " " CO2n-1	BC2= DP2 (FI2) +..., DS21 (FI21) DS22 (FI22) DS23 (FI23) " " " " " " DS2n-1 (FI2n-1)	5 a 8
TERCER CAPITULO (C3)  ti3 = palabras relativas a contenido de EN2 en relación con TI	EN3 = TE3 + DE3 + CO3  Si DE3 demuestra TE3 ⇒ CO3 lo confirma	TE3 = (HI ∧ PQ3) + PQ31 PQ32 PQ33 " " " " " " PQ3n-1	DE3 = AR1, ar11,ar12,...ar1n-1 AR2,ar21,ar22,...ar2n-1 AR3,ar31,ar32,...ar3n-1 1 " " " " " " " " " " " " " " " " " " Arn,arn1,arn2,...arnn-1	CO3 = CO31 CO32 CO33 " " " " " " CO3n-1	BC3= DP3 (FI3) +..., DS31 (FI31) DS32 (FI32) DS33 (FI33) " " " " " " DS3n-1 (FI3n-1)	5 a 8
CONCLUSION GENERAL (CG)	CG= CO1 +CO2 +CO3					1 a 2
RECOMENDACIONES (RE)	RE= ~CG= ~CO1 + ~CO2 + ~CO3					1 a 2

ANEXOS						2 a n-1
BIBLIOGRAFIAS (BI) = BC + BT					BT	2 a 3
Total hojas aprox.						25 a 39

EN = Ensayo TI = Título. ti = título del ensayo. TE = Tesis DE = Desarrollo AR = Argumentación principal. ar = Argumentación complementaria DP = Documento ppal DS = Documento Secundario BT = Bibliografía sobre el tema BC Bibliografía consultada debe ser reseñada en pequeña ficha FI = Ficha con reseña de documento (ppal o secundario consultado) CG = Conclusión General CO = Conclusión RE = Recomendaciones. Por: JOSE ENRIQUE ROJAS CHADID

#### Anexo 4.

El proceso de construcción del conocimiento (hasta el documento final) en el modelo JERCH (Jose Enrique Rojas Chadid).

Elaborar tres capítulos (C1, C2, C3) cada uno con un escrito o en mayor rigor, ensayo (EN1, EN2, EN3) con sus títulos (ti1, ti2, ti3) elaborados con palabras relativas a los contenidos de cada ensayo y al título principal del estudio (TI) y en cada uno de los cuales presentar una tesis (TE) que se construye en cada uno de los tres ensayos (TE1, TE2, TE3) relacionando (HI) con cada uno de los “porque” (PQ1, PQ2, PQ3), unos desarrollos (DE1, DE2, DE3) uno para cada ensayo, que consisten en; por una parte, intraconectar un argumento principal con otros complementarios secundarios en un párrafo en varias oportunidades hasta la suficiente ilustración, y por la otra interconectar estos párrafos con otros hasta la suficiente claridad de la totalidad abordada debemos tener siempre presente que los argumentos explican, profundizan, respaldan y complementan la toma de posición (TP) la Hipótesis (HI) y las tesis de los tres ensayos (TE1, TE2, TE3) frente al tema tratado; de todo esto se proyecta para cada escrito o ensayo una conclusión principal (CO1, CO2, CO3) y otras complementarias (CO11, CO21, CO31...) estas deben reflejar el aporte de cada argumentación a la sustentación de la tesis de cada ensayo (TE1, TE2, TE3) , a la comprobación de la hipótesis (HI) y de la toma de posición (TP) del estudio en general y el aporte al alcance del objetivo específico del respectivo ensayo (OE1, OE2, OE3). Ahora, bajo el título conjunto de conclusión general (CG) se sintetiza en un párrafo o dos las conclusiones para el estudio en términos de lo anterior.

Luego las recomendaciones (RE), también escritas por aparte, en su respectivo espacio, que dan cuenta de las posibles investigaciones o importantes

complementos que se dejan sugeridos y que inspira el proyecto o estudio al igual que sus limitaciones y algunas de las cosas que dejo de hacer ( $\square CG = \square CO1 + \square CO2 + \square CO3$ ).

Para realizar lo anterior con lujo de competencias... Interpretativas (Evalúa la capacidad de comprensión de un texto, problema, esquema, gráfico o mapa y se le pide al sujeto evaluado que decida cuál de las interpretaciones ofrecidas en las alternativas de respuesta, es la mejor), Argumentativas (Indaga por la capacidad de reconocer y diferenciar los distintos argumentos que dan sustento a una idea, a una propuesta, a una tesis, a la solución de un caso o un problema y se le pide al sujeto evaluado que establezca la validez y pertinencia de los diferentes argumentos para escoger el mejor) y Prepositivas (Cuestiona la capacidad de una actuación crítica y creativa en el planteamiento de opciones o alternativas encaminadas a generar hipótesis, a solucionar problemas, a establecer generalizaciones y a proponer alternativas de explicación de un evento.) entre otras es absolutamente necesario el siguiente aprovechamiento de la bibliografía (BI).

Los objetivos específicos (OE) deben ser desarrollados bajo el referente de una bibliografía consultada (BC).

El primero (OE1 – DI) en términos de una interpretación comprensiva del diagnóstico para conocer la situación problema, debe ser abordado bajo un proceso de selección de un documento principal (DP1) expresado en un resumen o ficha principal (FI1) que debe incorporarse en los anexos, puede tratarse de la encuesta a aplicar a la muestra poblacional seleccionada u otro documento de fuente secundaria que contenga elementos que aborden el diagnóstico en su totalidad, en todas sus facetas, y otros documentos secundarios (DS11, DS12, DS13, .también con sus fichas FI11,FI12,FI13...) que ayudan a profundizar aspectos de lo reportado por el documento principal, y se está hablando del capítulo primero (C1), del primer ensayo (EN1) y más específicamente (EN1 = TE1 + DE1 + CO1). En resumen “Si DE1 demuestra TE1 (entonces) CO1 lo debe confirmar sintéticamente”.

El segundo (OE2 – PR) en términos de una argumentación adecuada para diferenciar los posibles y probables escenarios que arroja el diagnóstico para

conocer la brecha que existe en la situación, debe ser abordado bajo un proceso de selección de un documento principal (DP2) expresado en un resumen o ficha principal (FI2) que debe incorporarse en los anexos, puede ser un libro o documento que ofrezca metodologías para la elaboración de escenarios para construir los propios y/o un documento o varios con escenarios positivos o negativos o combinados, posibles o probables, y otros documentos secundarios (DS21, DS22, DS23, también con sus fichas FI21,FI22,FI23) que ayudan a profundizar aspectos de lo reportado por el documento principal, y se está hablando del capítulo segundo (C2), del segundo ensayo (EN1) y más específicamente (EN2 = TE2 + DE2 + CO2). En resumen “Si DE2 demuestra TE2 (entonces) CO2 lo debe confirmar sintéticamente”.

Y el tercero (OE3 – ES) en términos de unas conclusiones como síntesis de una propuesta creativa y realista cargada de explicaciones, opciones y soluciones para cerrar la brecha de la situación, debe ser abordado bajo un proceso de selección de un documento principal (DP3) expresado en un resumen o ficha principal (FI3) que debe incorporarse en los anexos, puede ser un libro o documento que ofrezca opiniones o argumentaciones de expertos para referenciar las propias propuestas de solución, y otros documentos secundarios (DS31, DS32, DS33), también con sus fichas FI31,FI32,FI33) que ayudan a profundizar aspectos de lo reportado por el documento principal, y se está hablando del capítulo tercero (C3), del tercer ensayo (EN3) y más específicamente (EN3 = TE3 + DE3 + CO3). En resumen “Si DE3 demuestra TE3 (entonces) CO3 lo debe confirmar sintéticamente”.

La bibliografía también debe ser rica en documentos sobre el tema (BT) para facilidad de los usuarios del estudio o el proyecto.

## Anexo 5

Juego de cuestionarios de talleres para espacios controversiales.

**FIGURA 16. CUESTIONARIOS PARA FORMACIÓN EPISTEMODELÍSTICA DE UN ENTORNO MAS COOPETITIVO DESDE EL DIÁLOGO DE AUTOR (ASPIRANTE A DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS) Y EMPRESARIOS Y/O GERENTES O DIRIGENTES “ANDROCRÁTICOS” EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

### RASGOS FLUJO VITAL (FV)

Usted ha tenido una experiencia de vida rica en situaciones empresariales, es momento de síntesis, de dar una mirada a la realidad desde la complejidad y en su totalidad, le solicitamos su parecer en los siguientes aspectos:

Si usted pudiera expresar su experiencia de vida en un flujo vital marcado por cuatro factores determinantes en la búsqueda de sus aspiraciones más sentidas ¿cómo los ordenaría secuencialmente de manera que se auto impliquen dichos factores?

Orientación epistemológica	Factores determinantes del flujo vital (FV) Rasgos	BIENES (B)	CONOCIMIENTO (C)	PODER (P)	AFECTO (A) (RELACIONES)
Coloque uno al factor que determina su secuencia, dos al segundo y así hasta el cuarto	EL ORDEN ELEGIDO POR USTED PARA CONSTRUIR EL FLUJO ES... 				
Escriba una corta pero completa explicación intraconectada o autoimplicante, producto de su reflexión sobre el orden de los factores determinantes para construir su flujo	<b>CARACTERÍSTICAS DEL FLUJO ELEGIDO</b>	Escriba aquí,,,			

En síntesis la fuga hacia mejor calidad de vida desde la empresa es... COMPLEJIZANDO la realidad para saber más, EMPODERANDO a la población para hacer más, SIENDO MAS COOPETITIVO para tener más, ACEPTANDO LA DIFERENCIA, DIALOGANDO y PARTICIPANDO para estar más...

**FIGURA 15A. PRIMERA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS - PENSAMIENTO (PE)**

De acuerdo a su formación y experiencia que grado de certeza le da usted a las siguientes afirmaciones...			
“Nadie tiene la culpa de haber nacido en cuna pobre, pero la sociedad si la tiene de que lo siga siendo toda la vida” John Rawls Dice Documento PNUD 1997 La pobreza, un desafío moral. “Si existen los recursos y sigue la pobreza, el problema es moral, es que no queremos superar la pobreza”	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	muchas certeza

<p>Cuando Fabio Echeverri dice “La economía va bien pero el país va mal” se refiere a que los frutos del crecimiento económico no benefician a la mayoría de colombianos y por ello el coeficiente de GINI o de concentración de la riqueza es el tercero más alto del mundo.</p>	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucha certeza
<p>Es un hecho... Interactuamos en redes de conversaciones.....a través del dialogo y las emociones... (Maturana, H). Cuando JERCH dice “Asumir la participación como un proceso - no como algo puntual - significa que quien recibe o tiene acceso a la información adecuada podrá expresar una opinión de mayor peso y si esto es así lo más probable es que sus ideas sean tenidas en cuenta para participar en la toma de decisiones y por supuesto obtener algo por los resultados. Que construya colectivamente documentos abiertos que inviten a responder a completar a circular y no cerrados o terminados que significan “convidado de piedra”.</p>	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucha certeza
<p>En términos de la necesaria interdependencia JERCH sostiene que “no podemos ser sin los otros y reconoce la diferencia como uno de los pilares de la convivencia. No podríamos unir fuerzas e integrarnos para aprovecharlas sinérgicamente sino fuéramos al menos dos países diferentes. No es posible llevar el título de educador si no existiesen los educandos y viceversa, ni el de directivos universitarios si no hay aprehendientes y docentes, ni el de padres si no tenemos hijos, ni de empresarios si no hay quién nos compre, etc. Nunca del unanímismo ha surgido un nuevo conocimiento, un nuevo negocio, estos surgen del alejamiento de los patrones convencionales y de la multiplicidad de formas de hacer las cosas”.</p>	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucha certeza
<p>Es muy importante para la empresa que el empresario o el mando se decidan por el diálogo y por la argumentación para reducir los diferendos y los conflictos con los otros. Que comprenda que el hombre no es solo razón sino sentidos y pasión. Que advierta que los diferendos son naturales por ser diferentes “los mundos de la vida” de cada cual. Que se olvide del consenso mundial de voluntades y que viva la diferencia.</p>	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucha certeza
<p>Para resolver las asimetrías en los procesos de integración de América Latina y al interior de nuestros países, entre las empresas y entre los individuos...Se requiere una visión <b>ecosófica</b>, ético política en la que se repiensen tres registros; uno que relaciona al hombre con su pensamiento, otro que lo relaciona con la naturaleza o con los objetos y un último que lo relaciona con los demás sujetos. Desde estos tres niveles se construyen líneas de fuga o direccionamientos que conduzcan a activar el rizoma social, construir una mentalidad androcrática y descentrar los afectos, los poderes, los bienes económicos y los conocimientos para crear un entorno e intorno adecuados a la satisfacción de las necesidades de las mayorías como nunca ha vivido la humanidad.</p>	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucha certeza
<p>Gerenciar visto como recibir poder significa utilizarlo no para concentrarlo sino para empoderar o distribuirlo a otros, para potenciar los liderazgos numerosos latentes en la empresa, en la comunidad, en la cotidianidad, y lograr las metas a satisfacción creciente de todos. Se trata de desarrollar procesos heterárquicos en la empresa que promuevan la autonomía de los equipos</p>	Poca certeza	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucha certeza

<p>de trabajo y sus miembros. Desde su “mundo de la vida” cada persona desarrolla unas potencias diferentes a las de otras y las tiene dispuestas para actuar, para convertirlas sinérgicamente en resultados superiores. Hoy las juntas directivas no le creen al líder héroe del pasado por sus notables limitaciones frente a los equipos de trabajo de alto rendimiento. “...No llegar al extremo en que ya no se dice yo, sino al extremo en el que decir yo no tiene ya importancia alguna. Ya no somos nosotros mismos. Cada quien conocerá a los suyos. Hemos sido ayudados, absorbidos, multiplicados.” C. Castoriadis.</p>			
<p>...”La ética que podemos pedir para el empresario no es la de máximos que busca la felicidad de todos los clientes a través de los productos que fabrica, más bien es la de mínimos, la que permite identificar a la empresa su utilidad social, su dimensión de justicia y su prudente asunción de riesgo de tal manera que sepa distribuirlos equilibradamente, al establecer una ética de mínimos, el empresario maneja dos magnitudes muy diferentes; por una parte, el capital económico y de inversión, sus instrumentos y sus recursos, y por la otra los seres humanos. A pesar de que ambos son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa, no puede haber parangón ético entre la relación con el capital y la relación con las personas, pues sencillamente establecer unos mínimos socialmente aceptables en la relación con las personas es completamente necesario para lograr una ética empresarial” Fernando Sabater.</p>	<p>Poca certeza</p>	<p><b>1 2 3 4 5 6 7</b></p>	<p>mucha certeza</p>
<p>El emprendimiento es como un catalizador transversal de todas las metamorfosis humanas- Ser emprendedor es, fundamentalmente, impulsar cambios pertinentes para la transformación y mejora de nuestra sociedad planetaria. Es visualizar posibilidades nuevas cuando los demás viven en la cotidianidad. Es encontrar oportunidades incluso en los contextos de mayor crisis económica. Ser emprendedor es una tarea cada vez más compleja, porque la globalización, la mediación laboral, la gestión de lo imprevisto, así como las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación provocan cambios acelerados frente a los cuales es urgente no sólo actualizar los conocimientos, sino sobre todo ser capaz de pensar de forma alternativa y transdisciplinaria en un mundo de redes e interrelaciones. « Es tónico cambiar la seguridad por el riesgo, porque se gana así la oportunidad. » Edgar Morín.</p>	<p>Poca certeza</p>	<p><b>1 2 3 4 5 6 7</b></p>	<p>mucha certeza</p>
<p>Ser más cooepetivo que competitivo significa inclinarse más a la cooperación con la red de valores que tiene sentido desde su entorno próximo, medio y lejano. Significa disponerse a superar o abandonar la cultura de “Sálvese quien pueda” que nos rige ahora en términos generales. Comprender que no es aceptable ya la sentencia de Say “toda oferta crea su propia demanda” estamos en el reino del “cliente”, hay que deconstruir la demanda, mejorar la capacidad de compra, entre todos, es la responsabilidad social de las empresas y “nosotros”. No se le puede vender a quien no tiene con que comprar...</p>	<p>Poca certeza</p>	<p><b>1 2 3 4 5 6 7</b></p>	<p>mucha certeza</p>
<p>Desde la dirección de las empresas y de la sociedad se trata de evolucionar nuevos procesos de producción de subjetividad haciendo uso de la imaginación radical (C. Castoriadis) dándole oportunidad a lo diferente al</p>			

<p>estructuralismo (concepto de rizoma; Guattari y Deleuze) con el pensamiento de que todo crece como los árboles. Se trata de superar los límites de las disciplinas (transdisciplina) al abordar el conocimiento de los fenómenos en su complejidad. Asumir las multiplicidades, las multivariantes para conocer los comportamientos de los hechos por medio de fractales, atractores, etc. Para ir construyendo nuevas y mejores formas de sociabilidad e intercambio social en la familia, en la empresa, en la sociedad.....una pregunta en la empresa... ¿Cuál es el sentido y el significado de su trabajo? No es parcial (soy el vigilante me toca cuidar) es integral, complejo y lleno de posibilidades (soy la primera impresión del cliente sobre la empresa en su completitud)</p>	<p>Poca certeza</p>	<p><b>1 2 3 4 5 6 7</b></p>	<p>mucha certeza</p>
<p>Se origina en la palabra “complexus” que significa lo que esta tejido en conjunto. Reúne los conocimientos separados porque el conocimiento solo es pertinente en su contexto y en su globalidad. REUNIR, CONTEXTUALIZAR Y GLOBALIZAR es necesidad natural del conocimiento. (E. Morin) se trata de enfrentar la inadecuación entre “nuestros saberes desunidos, divididos, compartimentados y... Realidades o problemas cada vez más poli disciplinarios, transversales, multidimensionales, transnacionales, globales, planetarios”. Se trata de “comprender un pensamiento que separa y que reduce junto con un pensamiento que distingue y que religa. No se trata de abandonar el conocimiento de las partes por el conocimiento de las totalidades ni el análisis por la síntesis; hay que conjugarlos” EDGAR MORIN. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Dice Manfred Max – Neff en sus reflexiones “Armonía entre distintas verdades” es probable que estemos empezando a darnos cuenta que el saber sin comprender es hueco y que el comprender sin saber es incompleto...</p>	<p>Poca certeza</p>	<p><b>1 2 3 4 5 6 7</b></p>	<p>mucha certeza</p>
<p>Hacernos dialógicos, no es decir que uno lo es o que el otro no, en nuestro país no es muy común ser dialógico, significa ir de dialogo en dialogo construyendo la experiencia (la cultura del dialogo)...Reflejar en nuestras emociones y razones el deseo de propiciar un ambiente amable y adecuado para que aflore el diálogo que activa la acción cognitiva y la inteligencia emocional simultáneamente.  Por medio del dialogo debemos llegar a vivir la complejidad en nuestra organización y facilitar que sea una entidad capaz de crear y/o descubrir nuevos ordenes que no conocemos, y en consecuencia de recrearse a sí misma, donde la comprensión participativa – eje conceptual de lo dialógico - es la relación entre dos o más sujetos en la que a pesar de las diferencias objetivas y subjetivas entre ellos se puede trascender el pensamiento ligado a sus respectivas posiciones, a partir de compromisos alrededor de algún proyecto común, cuyo fin es la búsqueda de sentido a través del desarrollo del potencial humano” ya que lo dialógico - sintetizado de varias expresiones de participantes en talleres universitarios UAC sobre el tema - hace referencia a la búsqueda de la identidad o convergencia y/o diavergencia – Que es la capacidad de integrar las habilidades del pensamiento, los conocimientos, las actitudes y valores, y los hábitos y prácticas asociadas a determinadas racionalidades de los actores del conocimiento, a partir de la comprensión participativa,</p>	<p>Poca certeza</p>	<p><b>1 2 3 4 5 6 7</b></p>	<p>mucha certeza</p>

<p>como fundamento epistemológico de una didáctica desde la perspectiva dialógica - entre las posiciones conceptuales, intereses, motivaciones, etc., de un grupo de actores, no obstante sus diferencias frente a un objeto de estudio dentro de un contexto determinado.</p> <p>Lo anterior es siempre posible, en cuanto se pueda escuchar la realidad desde cada agente que está en el ambiente - sin coacción, ni obsesiones Mass - mediáticas por la cantidad de personas - y no en la práctica de convencer al otro de hacer nuestra voluntad...se trata de crear la química necesaria o sea un dominio de coexistencia, en aceptación mutua</p>			
---	--	--	--

En síntesis la fuga hacia mejor calidad de vida desde la empresa es...  
**COMPLEJIZANDO** la realidad para saber más, **EMPODERANDO** a la población para hacer más, **SIENDO MAS COOPETITIVO** para tener más, **ACEPTANDO LA DIFERENCIA, DIALOGANDO y PARTICIPANDO** para estar más...

**FIGURA 16A. SEGUNDA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – COMPETENCIAS (COM)**

¿Ha desarrollo usted las siguientes competencias y habilidades?		Escala de valores de Lickers	
<b>Relacionar lo diverso.</b> Se trata de habilidades para encontrar complementos útiles en los contrarios y/o diferentes. En los Competidores, los proveedores no habituales, etc	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Repotenciar hechos o situaciones (deconstruir).</b> Habilidades para incluir solo los aspectos adecuados o acertados en la revitalización de fenómenos	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Espiralizar sinergias.</b> Habilidades para multiplicar el alcance o los efectos de las agregaciones de valor sobre los colectivos	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Componer multiversos.</b> Habilidades para idear escenarios que involucren fenómenos cuya diferencia básica sea generadora de vida del sujeto grupo en formación	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Interpensar desde el sujeto grupo.</b> Habilidades para captar los consensos expresados en el imaginario colectivo de un sujeto grupo o comunidad para obrar en concordancia	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Construir sujeto grupo.</b> Se trata de habilidades para acoplar colectivos en la diferencia bajo contactos simultáneos de los componentes	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Intermitentizar multiplicidades.</b> Habilidades para realizar segmentos de reflexión justo en medio de acciones diversas simultaneas y cuasi continuas	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Atraer multiplicidades hacia procesos espacio temporales recursivos.</b> Habilidades para movilizar y/o atraer fuerzas hacia espacio - tiempos que multiplican la vida del sujeto grupo	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Multiplicar líneas de fuga en presencia de procesos concentradores.</b> Se refiere a habilidades para facilitar salidas desde la	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho

acumulación de esfuerzos con bases retributivas atomizadas (le devuelve a cada unidad del colectivo en equidad) diluyendo procesos concentradores			
<b>Detectar y/o sinergizar diversos complementarios.</b> Habilidades para conocer en un posible colectivo amorfo las características de la diferencia que representa complementos que pueden sinergizar efectos	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Reconocer e identificar totalidades o unidades múltiples.</b> Habilidades para mirar globalmente, para englobar un paquete de características hasta llevarlo a la síntesis en el lenguaje	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Heterarquizar la administración de procesos institucionales o empresariales.</b> Habilidades para que fluyan relaciones horizontales en equidad entre componentes con afluencia de participaciones múltiples y diversas	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Coosentir en sujeto grupo.</b> Habilidades para transpirar y percibir el entusiasmo (la química) de las actuaciones diversas de los componentes del sujeto grupo	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Responder preguntas en forma de pregunta.</b> Habilidad que se expresa en el ejercicio mental de complejizar el fenómeno en “contemplación” para acercarse al umbral del conocimiento donde todas las respuestas son en forma de pregunta	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Elaborar preguntas contextualizadas.</b> Habilidad para expresar el problema a resolver en términos de las situaciones que lo caracterizan	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Reconocer agenciamientos maquínicos colectivos.</b> Habilidad para detectar en los sujetos grupo aquello que todos sus componentes hacen y que aceptan a sabiendas de que los deteriora como tal	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Formular rupturas de sentido.</b> Se trata de habilidades para generar soluciones equibeneficas para todos los componentes del sujeto grupo	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Desaprender cognoscentemente.</b> Habilidad para desmontar del imaginario del sujeto grupo o sus componentes desde la reflexión aquellos conocimientos obsoletos que obstaculizan el fluir de lo originalmente nuevo	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc.</b> Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples aspectos trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando)	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Coevaluar desde el sujeto grupo.</b> Habilidad para interactuar con los otros en la reducción del diferendo natural frente a la percepción de cada componente sobre el comportamiento de los fenómenos u objetos de estudio	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Coopetir desde el sujeto grupo.</b> Habilidades para crear condiciones u oportunidades para todos en el sujeto grupo	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho

<b>Comprender participativamente.</b> Habilidades para “hacer” entre todos pero proactivamente es decir mediando la reflexión entre todos.	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Desarrollar inteligencias múltiples.</b> Habilidades para desarrollar el paquete de inteligencias múltiples en cada componente del sujeto grupo	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho
<b>Desarrollar la creatividad total.</b> Se trata de habilidades para activar la imaginación radical (C Castoriadis)	Nada	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	mucho

En síntesis la fuga hacia mejor calidad de vida desde la empresa es... COMPLEJIZANDO la realidad para saber más, EMPODERANDO a la población para hacer más, SIENDO MAS COOPETITIVO para tener más, ACEPTANDO LA DIFERENCIA, DIALOGANDO y PARTICIPANDO para estar más...

### FIGURA 17. TERCERA CAOSMÓTICA DE EXPRESIONES ANDROCRÁTICAS DE EMPRESARIOS O MANDOS – PRAXIS (PR)

Marque hacia y hasta 1 si no coincide o coincide poco con su experiencia o hasta 7 si coincide mucho o esa ha sido su experiencia en el tiempo.

DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA Y CONVICCIÓN	Escala de valores de Lickers	DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA y CONVICCIÓN
Usted es más competitivo que coopetitivo	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted es más coopetitivo que competitivo
Para usted no es suficiente tener éxito. Otros tienen que sucumbir. El negocio es guerra.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Para usted no hay necesidad de apagar la luz del otro. El negocio es paz.
Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para UNO	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para TODOS
Usted tiende a pensar y actuar localmente	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted tiende a pensar globalmente y actuar localmente
Se tienen competidores en el mercado cuando las personas valoran menos su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. ¿Usted tiene más competidores que complementadores como clientes?	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Se tienen complementadores en el mercado cuando las personas valoran más su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. ¿Usted tiene más complementadores que competidores como clientes?
No tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables
Usted visualiza el entorno como una realidad que se detecta como un diagnostico desde la disciplina más especializada y representativa en sus relaciones causa efecto.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted visualiza el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay que construir en la relación Intorno – entorno.
Usted aborda los problemas aislándolos de la realidad para entenderlos y profundizar en sus relaciones internas.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted aborda los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno.
Usted ve el entorno principalmente desde lo económico, le agrega luego algo de lo político y de lo social.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted ve el entrono transdisciplinariamente, es decir, a la vez desde varias áreas o disciplinas.
El desarrollo social es un asunto principalmente del estado (el		El desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad

ejecutivo, planeación nacional y local, etc.).	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	(comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.).
No ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.)	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.)
No realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Con mucha frecuencia realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa.
Usted no acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos
Los equipos de trabajo generan más problemas de convivencia que los que resuelven interdisciplinariamente en la empresa	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Los equipos de trabajo generan la convivencia necesaria para resolver los problemas interdisciplinariamente en la empresa.
Cotidianamente en la empresa usted habla más de lo que escucha a los demás	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Cotidianamente en la empresa usted escucha más a los demás de lo que les habla
Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos
Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos
Usted no se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa
Usted no se define como un <b>anfibio cultural</b> <sup>5</sup> que opera por fuera de su empresa	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted se define como un <b>anfibio cultural</b> que opera por fuera de su empresa
En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados que <b>el espectro relacional</b> <sup>6</sup> de dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más <b>el espectro relacional</b> que dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos, que al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados.
Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas o acciones empresariales quedan mejor, casi siempre, cuando las hace cada persona individualmente.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial.
Usted valora más a las personas por el mayor cargo logrado o que ostentan que por tener más peso en el cargo que cargo.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Usted valora más a las personas por tener más peso en el cargo que cargo que por el mayor cargo logrado o que ostentan.

<sup>5</sup> El anfibio cultural (en el sentido de Mockus) es aquella persona que es capaz de involucrarse en ambientes culturales diferentes y lograr acciones, procesos y resultados positivos sin dañar a nadie).

<sup>6</sup> El espectro relacional es la sinergia que deja el trabajo conjunto entre personas (emprendimientos colectivos o en equipo) y que se refleja en la calidad de las interrelaciones que conducen buenos resultados.

Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo "implosionado" o sea vacío por dentro, carente de proyectos genuinos.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.
Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo "implosionado" o sea vacío por dentro, carente de proyectos genuinos.	<b>1 2 3 4 5 6 7</b>	Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.

**FIGURA 18. VISUALIZACIÓN DE RASGOS – PAÍS.**

La orientación de esa experiencia de vida (flujo ya ordenado y explicado por usted en el aparte anterior) se manifiesta en la vida cotidiana en procesos concentradores que la determinan y a la vez son determinados por aquella. Específicamente, en primer lugar con las motivaciones o sea las NECESIDADES EXISTENCIALES en relación con cada factor determinante; en segundo lugar con el NUDO CRÍTICO o problémico o la situación que hace concentrador a cada uno de los factores del flujo y a todos en su conjunto; y en tercer lugar con la SOLUCIÓN TRADICIONAL de los nudos críticos de cada factor en términos de efectividad sobre nuestro entorno que se acostumbra dar en nuestro país.

Expresar el nivel de intensidad (escala de 1 a 7 en la que 1 es la menor aceptación y 7 la mayor aceptación) que acepta que existe en nuestro medio para cada uno de los tres rasgos de los procesos concentradores para cada uno de los factores determinantes...

<b>PROCESOS CONCENTRADORES</b>	<b>RASGOS CONCENTRADORES</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	¿Cuál es su NECESIDAD EXISTENCIAL más sentida?		Los NUDO CRÍTICO o problémico o la situación que hace concentrador a cada uno de los factores del flujo y a todos en su conjunto. Está usted de acuerdo (marque hacia 7 o en desacuerdo marque hacia 1)	Las SOLUCIONES TRADICIONALES de los nudos críticos de cada factor en términos de efectividad sobre nuestro entorno. Está usted de acuerdo (marque hacia 7 o en desacuerdo marque hacia 1)
<b>BIENES (B)</b>	Tener mas 1 2 3 4 5 6 7	Tener más todos 1 2 3 4 5 6 7	Se concentra con el mecanismo del mercado, vía consumismo y crédito.  1 2 3 4 5 6 7	Laisses faire - laisses facer/ Intervención económica hacia intereses de agentes poderosos 1 2 3 4 5 6 7
<b>CONOCIMIENTO (C)</b>	Saber mas 1 2 3 4 5 6 7	Saber más todos 1 2 3 4 5 6 7	Se concentra con pocas oportunidades de ingreso, enseñando o promoviendo el pensamiento (lineal) individualista, excluyente, Fomenta pensamiento utilitarista, maquínico, "el que piensa no hace". 1 2 3 4 5 6 7	Asignación deficiente de recursos a instituciones educativas públicas y privadas 1 2 3 4 5 6 7
<b>PODER (P)</b>	hacer mas 1 2 3 4 5 6 7	hacer mas todos 1 2 3 4 5 6 7	Se concentra manipulando las legislaciones vía normas, se regula y desregula. 1 2 3 4 5 6 7	La representación sesgada al más fuerte media las soluciones 1 2 3 4 5 6 7

<b>AFECTO (RELACIONES)</b> (A)	Estar o sentir mas	Estar o sentir más todos	Se concentra moldeando los comportamientos con represión – se promueve el narcisismo en el establecimiento.	El asistencialismo tardío es además clientelista.
	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Teniendo en cuenta esta matriz de rasgos des centradores propuestos que enmarcan la situación tendencial del país, exprese el nivel de intensidad (escala de 1 a 7 en la que 1 es la menor aceptación y 7 la mayor aceptación) que acepta que existen en nuestro medio para cada uno de las cuatro etapas de los procesos des centradores y/o des concentradores, de acuerdo con su misión y visión de país, para cada uno de los factores determinantes...

**FIGURA 19. RASGOS DESCENTRADORES Y/O DESCONCENTRADORES.**

<b>PROCESOS DESCENTRADORES</b>	<b>RASGOS DESCENTRADORES Y/O DESCONCENTRADORES</b> Mega tendencias de la concentración hacia la descentración			
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	El entorno es dominado por <b>UNO</b> de la sociedad como la etapa más concentradora e inicial de la tendencia a descentrar.	El entorno es dominado por <b>POCOS</b> de la sociedad como la segunda etapa menos concentradora que la primera o subsiguiente de la tendencia a descentrar.	El entorno es dominado por <b>MUCHOS</b> o sea por ninguno en particular de la sociedad como la tercera etapa con mayores rasgos de la tendencia a descentrar.	El entorno es dominado por <b>TODOS</b> o sea por absolutamente nadie en particular y ello significa inclusión absoluta de los de la sociedad.
<b>BIENES (B)</b>	Monopolio y monopsonio 1 2 3 4 5 6 7	Oligopolios y oligopsonios 1 2 3 4 5 6 7	Competencia Responsabilidad social 1 2 3 4 5 6 7	Coopetitividad 1 2 3 4 5 6 7
<b>CONOCIMIENTO (C)</b>	Concentración Absoluta del conocimiento. 1 2 3 4 5 6 7	Trabajadores <b>del</b> conocimiento (Científicos – docentes – inventores) 1 2 3 4 5 6 7	Trabajadores <b>para el</b> conocimiento Empresarios – trabajadores – empleados 1 2 3 4 5 6 7	Sociedad del conocimiento 1 2 3 4 5 6 7
<b>PODER (P)</b>	Dictadura – civil Jerarquías autoritarias 1 2 3 4 5 6 7	Democracia Representativa Jerarquías autoritarias benevolentes 1 2 3 4 5 6 7	Democracia Participativa Heterarquias 1 2 3 4 5 6 7	Autogobierno. Anarquía filosófica. 1 2 3 4 5 6 7
<b>AFECTO (RELACIONES)</b> (A)	Narcisismo 1 2 3 4 5 6 7	Concentración de los afectos en pequeño grupo (Familia, empresa)	Lenguaje y emocionar en sujetos grupo.	Hibridación cultural – Nuevas sociedades - redescubrimiento

		1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	social de los afectos 1 2 3 4 5 6 7
--	--	---------------	---------------	---

ANEXO 6 MATRIZ DE DATOS 93 VARIABLES VS 10 EMPRESARIOS Y EMPRESARIO IDEAL CON MATRIZ DE CEROS Y UNOS

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	TOTAL	EN		EN-E1	EN-E2	EN-E3	EN-E4	EN-E5	EN-E6	EN-E7	EN-E8	EN-E9	EN-E10			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10														UNO	CERO	TOTAL
PECO1	6	2	5	4	6	3	5	6	4	4	45	7	25	1	5	2	3	1	4	2	1	3	3	2	0	2
PECO2	6	3	5	7	7	2	7	7	7	3	54	7	16	1	4	2	0	0	5	0	0	0	4	1	5	6
PEDI1	7	4	6	7	6	3	7	6	5	4	55	7	15	0	3	1	0	1	4	0	1	2	3	3	3	6
PECO3	6	4	5	7	7	4	7	7	6	3	56	7	14	1	3	2	0	0	3	0	0	1	4	2	4	6
PEDI2	7	3	6	7	6	3	7	6	6	5	56	7	14	0	4	1	0	1	4	0	1	1	2	4	3	7
PEPC1	6	3	5	6	6	4	5	6	6	4	51	7	19	1	4	2	1	1	3	2	1	1	3	5	0	5
PEM1	7	2	6	7	7	2	7	6	6	3	53	7	17	0	5	1	0	0	5	0	1	1	4	3	4	7
PEM2	7	3	6	7	6	2	5	6	6	2	50	7	20	0	4	1	0	1	5	2	1	1	5	4	2	6
PEM2A	7	3	6	7	6	4	5	6	6	6	56	7	14	0	4	1	0	1	3	2	1	1	1	5	2	7
PECO4	6	2	5	7	6	3	7	7	6	3	52	7	18	1	5	2	0	1	4	0	0	1	4	3	3	6
PEPC2	7	4	6	6	7	2	6	6	5	4	53	7	17	0	3	1	1	0	5	1	1	2	3	4	2	6
PEPC2A	7	4	6	6	6	4	7	6	5	3	54	7	16	0	3	1	1	1	3	0	1	2	4	4	2	6
PEDI2A	7	4	6	6	6	4	7	6	6	5	57	7	13	0	3	1	1	1	3	0	1	1	2	5	2	7
COMCO5	5	3	4	5	5	3	1	5	4	1	36	7	34	2	4	3	2	2	4	6	2	3	6	0	0	0
COMCO6	3	2	2	4	6	3	5	4	5	5	39	7	31	4	5	5	3	1	4	2	3	2	2	1	0	1
COMCO7	3	3	2	4	6	1	3	4	5	3	34	7	36	4	4	5	3	1	6	4	3	2	4	1	0	1
COMPC3	3	2	3	3	3	2	7	4	5	2	34	7	36	4	5	4	4	4	5	0	3	2	5	0	1	1
COMPC4	4	3	4	5	6	2	6	5	4	1	40	7	30	3	4	3	2	1	5	1	2	3	6	2	0	2
COMEM3	2	1	3	4	5	2	6	4	4	1	32	7	38	5	6	4	3	2	5	1	3	3	6	1	0	1
COMPC5	2	1	3	5	6	1	4	4	3	1	30	7	40	5	6	4	2	1	6	3	3	4	6	1	0	1
COMEM4	2	1	3	5	3	3	2	4	5	1	29	7	41	5	6	4	2	4	4	5	3	2	6	0	0	0
COMCO8	3	3	2	5	6	2	2	5	6	4	38	7	32	4	4	5	2	1	5	5	2	1	3	2	0	2
COMPC6	3	3	2	4	4	2	1	5	4	2	30	7	40	4	4	5	3	3	5	6	2	3	5	0	0	0
COMPC7	4	3	3	5	7	2	1	5	3	2	35	7	35	3	4	4	2	0	5	6	2	4	5	0	1	1
COMEM5	5	3	4	6	5	3	3	6	6	3	44	7	26	2	4	3	1	2	4	4	1	1	4	3	0	3
COMDI3	4	3	3	5	5	2	5	5	2	1	35	7	35	3	4	4	2	2	5	2	2	5	6	0	0	0
COMPC8	5	4	4	5	7	1	1	4	2	1	34	7	36	2	3	3	2	0	6	6	3	5	6	0	1	1

COMPC9	4	3	3	5	7	4	1	4	4	3	38	7	32	3	4	4	2	0	3	6	3	3	4	0	1	1
COMPC10	5	3	4	5	5	2	4	5	3	4	40	7	30	2	4	3	2	2	5	3	2	4	3	0	0	0
COMPC11	3	2	2	5	6	3	4	4	4	4	37	7	33	4	5	5	2	1	4	3	3	3	3	1	0	1
COMPC12	2	2	1	5	5	1	4	4	3	3	30	7	40	5	5	6	2	2	6	3	3	4	4	0	0	0
COMDI4	4	1	3	6	7	4	6	5	5	4	45	7	25	3	6	4	1	0	3	1	2	2	3	2	1	3
COMDI5	4	3	3	6	6	3	5	5	5	2	42	7	28	3	4	4	1	1	4	2	2	2	5	2	0	2
COMCO9	3	2	2	6	6	2	5	4	6	2	38	7	32	4	5	5	1	1	5	2	3	1	5	3	0	3
COMPC13	4	3	3	6	5	3	6	5	6	2	43	7	27	3	4	4	1	2	4	1	2	1	5	3	0	3
COMPC14	4	3	4	4	6	2	1	5	5	1	35	7	35	3	4	3	3	1	5	6	2	2	6	1	0	1
COMPC15	3	2	3	4	6	2	1	4	4	1	30	7	40	4	5	4	3	1	5	6	3	3	6	1	0	1
PRCO10	6	2	5	7	7	2	6	5	5	1	46	7	24	1	5	2	0	0	5	1	2	2	6	2	2	4
PRCO11	5	2	5	7	6	4	7	6	6	2	50	7	20	2	5	2	0	1	3	0	1	1	5	3	2	5
PRCO12	5	4	4	7	7	2	7	6	7	1	50	7	20	2	3	3	0	0	5	0	1	0	6	1	4	5
PRPC16	6	3	5	6	6	4	5	5	6	5	51	7	19	1	4	2	1	1	3	2	2	1	2	4	0	4
PRCO13	5	3	4	6	5	3	7	6	6	2	47	7	23	2	4	3	1	2	4	0	1	1	5	3	1	4
PRCO14	4	1	3	5	6	1	1	5	1	1	28	7	42	3	6	4	2	1	6	6	2	6	6	1	0	1
PRPC17	6	2	5	6	6	2	6	6	7	2	48	7	22	1	5	2	1	1	5	1	1	0	5	5	1	6
PRPC18	6	2	5	6	7	2	7	6	6	2	49	7	21	1	5	2	1	0	5	0	1	1	5	4	2	6
PRPC19	6	3	5	6	5	2	4	5	5	1	42	7	28	1	4	2	1	2	5	3	2	2	6	2	0	2
PRPC20	5	1	4	7	6	1	6	6	7	1	44	7	26	2	6	3	0	1	6	1	1	0	6	3	2	5
PRCO15	4	3	3	6	3	1	7	5	7	3	42	7	28	3	4	4	1	4	6	0	2	0	4	1	2	3
PRCO16	4	3	3	6	3	1	1	5	7	1	34	7	36	3	4	4	1	4	6	6	2	0	6	1	1	2
PREM6	5	2	5	5	6	1	6	6	5	1	42	7	28	2	5	2	2	1	6	1	1	2	6	3	0	3
PREM7	6	2	4	5	5	2	6	6	6	2	44	7	26	1	5	3	2	2	5	1	1	1	5	4	0	4
PRDI6	5	3	4	6	5	1	7	6	5	3	45	7	25	2	4	3	1	2	6	0	1	2	4	2	0	2
PRDI7	5	2	4	6	5	1	2	5	6	1	37	7	33	2	5	3	1	2	6	5	2	1	6	2	0	2
PRDI8	6	2	5	6	6	1	6	5	4	2	43	7	27	1	5	2	1	1	6	1	2	3	5	4	0	4
PREM8	6	2	5	6	5	1	3	5	6	1	40	7	30	1	5	2	1	2	6	4	2	1	6	3	0	3
PREM9	5	2	4	6	4	1	3	6	6	1	38	7	32	2	5	3	1	3	6	4	1	1	6	3	0	3
PREM10	6	1	6	6	5	1	7	5	6	2	45	7	25	1	6	1	1	2	6	0	2	1	5	4	0	4
PREM11	5	1	3	7	6	2	7	6	6	1	44	7	26	2	6	4	0	1	5	0	1	1	6	3	2	5
PREM12	6	2	4	6	6	1	5	5	6	1	42	7	28	1	5	3	1	1	6	2	2	1	6	4	0	4

PRDI9	5	3	3	4	6	4	7	5	7	2	46	7	24	2	4	4	3	1	3	0	2	0	5	1	2	3
PRDI10	5	4	3	5	5	5	4	6	5	3	45	7	25	2	3	4	2	2	2	3	1	2	4	1	0	1
B1	2	7	5	5	3	7	5	4	3	7	48	7	22	5	0	2	2	4	0	2	3	4	0	0	3	3
B2	6	4	6	7	6	4	7	7	5	4	56	7	14	1	3	1	0	1	3	0	0	2	3	3	3	6
B3	4	3	5	6	6	2	7	5	6	3	47	7	23	3	4	2	1	1	5	0	2	1	4	3	0	3
B4	2	3	5	7	6	1	7	4	6	3	44	7	26	5	4	2	0	1	6	0	3	1	4	2	2	4
C1	4	5	5	6	4	7	5	5	6	4	51	7	19	3	2	2	1	3	0	2	2	1	3	2	1	3
C2	3	4	5	7	6	6	7	4	6	4	52	7	18	4	3	2	0	1	1	0	3	1	3	3	2	5
C3	4	3	4	6	7	2	7	5	7	3	48	7	22	3	4	3	1	0	5	0	2	0	4	1	3	4
C4	2	3	5	5	5	2	7	4	7	3	43	7	27	5	4	2	2	2	5	0	3	0	4	0	1	1
P1	4	7	5	6	6	6	6	4	6	6	56	7	14	3	0	2	1	1	1	1	3	1	1	6	1	7
P2	5	3	4	7	5	6	7	5	6	5	53	7	17	2	4	3	0	2	1	0	2	1	2	2	2	4
P3	3	3	4	6	5	2	7	4	6	4	44	7	26	4	4	3	1	2	5	0	3	1	3	2	1	3
P4	2	3	3	6	6	3	7	4	6	4	44	7	26	5	4	4	1	1	4	0	3	1	3	3	1	4
A1	5	3	6	7	5	5	7	4	7	3	52	7	18	2	4	1	0	2	2	0	3	0	4	1	3	4
A2	6	3	6	7	5	5	7	6	7	2	54	7	16	1	4	1	0	2	2	0	1	0	5	3	3	6
A3	3	3	3	6	6	3	4	4	6	3	41	7	29	4	4	4	1	1	4	3	3	1	4	3	0	3
A4	2	2	4	7	5	3	7	4	6	4	44	7	26	5	5	3	0	2	4	0	3	1	3	1	2	3
B1D	4	2	1	2	4	2	2	3	3	2	25	2	-5	-2	0	1	0	-2	0	0	-1	-1	0	3	5	8
B2D	6	2	5	5	6	2	5	6	7	3	47	7	23	1	5	2	2	1	5	2	1	0	4	3	1	4
B3D	6	7	5	2	3	5	3	3	2	4	40	3	-10	-3	-4	-2	1	0	-2	0	0	1	-1	3	3	6
B4D	7	2	3	2	2	4	1	2	1	4	28	1	42	-6	-1	-2	-1	-1	-3	0	-1	0	-3	4	2	6
C1D	6	2	4	1	3	1	4	2	4	3	30	3	40	-3	1	-1	2	0	2	-1	1	-1	0	5	2	7
C2D	7	3	2	6	3	3	6	2	2	3	37	3	33	-4	0	1	-3	0	0	-3	1	1	0	3	4	7
C3D	6	5	5	4	5	5	3	5	2	3	43	4	27	-2	-1	-1	0	-1	-1	1	-1	2	1	7	1	8
C4D	7	5	1	4	3	3	1	3	2	4	33	1	37	-6	-4	0	-3	-2	-2	0	-2	-1	-3	1	2	3
P1D	5	1	3	5	3	1	2	3	3	1	27	3	43	-2	2	0	-2	0	2	1	0	0	2	1	4	5
P2D	6	4	4	6	4	5	6	5	6	4	50	7	20	1	3	3	1	3	2	1	2	1	3	4	0	4
P3D	7	6	4	3	3	5	2	2	4	5	41	3	29	-4	-3	-1	0	0	-2	1	1	-1	-2	4	2	6
P4D	7	1	2	3	2	1	1	3	2	1	23	1	47	-6	0	-1	-2	-1	0	0	-2	-1	0	3	4	7
A1D	7	2	4	5	3	1	2	4	2	3	33	3	37	-4	1	-1	-2	0	2	1	-1	1	0	5	2	7
A2D	7	3	5	6	5	4	7	6	5	4	52	7	18	0	4	2	1	2	3	0	1	2	3	2	2	4



0 0 0 **3** 2 2 **3** 0 **4** 0

2 0 2 4 2 2 4 2 3 0

P1	3 0 2 1 1 1 1 3 1 1 6 1 <b>7</b>	B3	3 4 2 1 1 5 0 2 1 4 3 0 3
P2	2 4 3 0 2 1 0 2 1 2 2 2 4	C3	3 4 3 1 0 5 0 2 0 4 1 3 4
P3	4 4 3 1 2 5 0 3 1 3 2 1 3	P3	4 4 3 1 2 5 0 3 1 3 2 1 3
P4	5 4 4 1 1 4 0 3 1 3 3 1 4	A3	4 4 4 1 1 4 3 3 1 4 3 0 3

0 0 0 3 2 2 1 0 4 1  
 0 1 0 1 0 0 3 0 0 0  
 0 1 0 **4** 2 2 **4** 0 **4** 1

0 0 0 4 2 0 0 0 3 0  
 0 0 0 0 1 0 3 0 1 0  
 0 0 0 4 3 0 3 0 4 0

A1	2 4 1 0 2 2 0 3 0 4 1 3 4	B4	5 4 2 0 1 6 0 3 1 4 2 2 4
A2	1 4 1 0 2 2 0 1 0 5 3 3 <b>6</b>	C4	5 4 2 2 2 5 0 3 0 4 0 1 1
A3	4 4 4 1 1 4 3 3 1 4 3 0 3	P4	5 4 4 1 1 4 0 3 1 3 3 1 4
A4	5 5 3 0 2 4 0 3 1 3 1 2 3	A4	5 5 3 0 2 4 0 3 1 3 1 2 3

1 0 2 1 1 0 0 1 2 0  
 0 0 0 3 0 0 3 0 2 0  
 1 0 2 **4** 1 0 **3** 1 **4** 0

0 0 0 1 2 0 0 0 3 0  
 0 0 0 2 0 0 4 0 1 0  
 0 0 0 3 2 0 4 0 4 0

# 3 13 #

B1D	2 0 1 0 2 0 0 1 1 0 3 5 <b>8</b>	B1D	2 0 1 0 2 0 0 1 1 0 3 5 8
B2D	1 5 2 2 1 5 2 1 0 4 3 1 4	C1D	3 1 1 2 0 2 1 1 1 0 5 2 7
B3D	3 4 2 1 0 2 0 0 1 1 3 3 6	P1D	2 2 0 2 0 2 1 0 0 2 1 4 5
B4D	6 1 2 1 1 3 0 1 0 3 4 2 6	A1D	4 1 1 2 0 2 1 1 1 0 5 2 7

1 1 1 2 2 0 0 3 2 1  
 0 1 0 1 1 1 3 1 2 1  
 1 2 1 **3** **3** 1 3 **4** **4** 2

0 2 3 0 0 0 3 3 3 0  
 0 1 1 1 3 1 1 1 1 3  
 0 3 4 1 3 1 4 4 4 3



2 6 10 #

# 9 23 #

7 y 9 en el orden mas de acuerdo en general con la etapa descentradora en que esta el pais propuesta por el investigador

4,7 y 9 en el orden mas de acuerdo con la etapa concentradora que expresa el modelo ideal en su momento actual

5 contrario a lo anterior pero en menor intensidad hay mas acuerdo con el modelo descentrador en su etapa real actual que con el concentrador

4,5,7 y 9 presentan fuerte acuerdo con diagnostico sobre concentracion de bienes, del conocimiento, del poder y de los afectos, en ese orden. De la misma manera expresan su acuerdo por la solucion del estado expresada por el investigador.

los Empresarios se manifiestan mas ampliamente a favor de tener cada uno como individuo acceso a mas poder a mas oportunidades de influir en los otros,

manifiestan los empresarios encuestados que todos tengamos mas bienes y afecto y despues que todos tengamos mas conomocimientos, en ese orden.

los empresarios en general identifican co mas fuerza al pais como un mercado oligopolico e igualmente como un pais de trabajadores para el conocimiento, de acuerdo con el modelo del investigador. Contrario al enfoque de poder y afecto en el cual consideran al pais como con democracia participativa y narcicismo individualista en los afectos difernte al modelo realista del investigador que cosidera al pais con demo representativa y afectos concntrados en el grupo familiar.

9,4 y 5 en el orden fuerte sercania al modelo en ubicación en proceso de descentracion

9 coincide con modelo en bienes descentracion

5 y 7 coincide con trabajadores para el conocimiento como el modelo

4 y 5 se identificaron como demo participativa mientras que el modelo dio representaativa

7 coincidio con afecto del modelo vamos en grupo familiar

4 y 7 coincidieron con bcpa2 como plantea el modelo sobre pais concentrador  
 7 coincide en bcpa4 como plantea el modelo como proceso descentrador etapa cuarta que no  
 somos

## ANEXO 8 COMPORTAMIENTO VARIABLES AGREGADAS Y PRIMER NIVEL DE DESAGREGACION (TOTAL EMPRESARIOS MUESTRA Y DE ELLOS LOS ANDROCRATICOS Y SUS CARACTERISTICAS)

	EN-E5	EN-E1 EN-E7	EN-E2 EN-E4	EN-E3	EN-E4	EN-E5	EN-E6	EN-E7	EN-E8	EN-E9	EN-E10	1+0	TOT DATOS	%PARTIC	PUESTO		EN-E9
coopetencia	CO			25		40	0,63	1				55	160	0,34	11		CD
bienes	B			24		40	0,60	2				17	40	0,43	8		BD
bienes descentracion	BD				77		130	0,59	3			24		40	0,60	2	PE
pensamiento	PE			90		160	0,56	4				77	130	0,59	3		DES
pensa complejo	PC			22		40	0,55	5				53	210	0,25	13		PD
conocimiento	C			19		40	0,48	6					40	0,00			AD
conocimien descentra	CD				18		40	0,45	7			25		40	0,63	1	P
competencias	COM			17		40	0,43	8					240	0,00			B
dialogico	DI			16		40	0,40	9					110	0,00			A
poder	P			87		240	0,36	10				18	40	0,45	7		PR
poder descentra	PD				55		160	0,34	11			22		40	0,55	5	CO
practica	PR			51		160	0,32	12				87	240	0,36	10		EM
emprendimiento	EM				53		210	0,25	13			51		160	0,32	12	PC
afecto - afiliacion	A											16		40	0,40	9	

afec desentra AD									19	40	0,48	6
concentracion CON												
descentracion DES									90	160	0,56	4

44	29	36		36	44		29	30	197	336		30
	13	14		14			13	14	65	106		14
10	13				10		13	13	90	126		13
57	55	57		57	57		55	57	345	571		57
111	110	107		107	111		110	114	697			114
PUESTO 2	3	4		4	2		3	1				1

ENCUESTA	CARGO EJECUTIVO	TIEMPO EN EL CARGO	AÑOS SECTOR	EMPRESA	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO	ALCANCE o COBERTURA	TAMAÑO	ACTIVOS EN MILLONES	NUMERO DE EMPLEADOS	PERDURA	NOMBRE
EMPRESARIO											
GERENTE -PROPIETARIO	30	Comercio	Alimentos – ptos del hogar	Regional	Pequeña	1.500	35				
informal temas humanos sobre técnicos 32	22 años	afiliaciones de origen empresarial Confecciones de la costa	valora espectro relacional al eval empleados	aborda problemas en totalidad	acciones con gremios E5	habla formal temas humanos sobre técnicos Industria	ve transdisciplinariamente el entorno Confecciones Regional pequeña	habla 1.600			
EXGERENTE GENERAL	20	Servicios	Servicios de salud	Regional	Mediana	9.500	100	20 años	Radiólogos eco		E7
GERENTE ADMINISTRATIVO	EN-E4 16	EN-E5 16	EN-E7 Industria	EN-E9 unos ceros Regional	total 42.500	PUESTO 182	25 años	Indu metálicas del Caribe			E4
PRCO10	0	0	1	2	1	2	3		Usted es más cooperativo que competitivo	PRCO15	
PRCO11	0	1	0	1	2	2	4		Para usted no hay necesidad de apagar la luz del otro. El negocio es paz	PRCO16	
PRCO12	0	0	0	0	0	4	4	1	Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para TODOS	PRPC18	

	PRPC16	1	1	2	1	3	0	3		Usted tiende a pensar globalmente y actuar localmente PRPC19
	PRCO13	1	2	0	1	2	1	3		Se tienen complementadores en el mercado cuando las personas valoran más su producción cuando están frente a otras PRDI7
	PRCO14	2	1	6	6	1	0	1		Tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables PRDI8
	PRPC17	1	1	1	0	3	1	4	4	Usted visualiza el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay PREM8
	PRPC18	1	0	0	1	2	2	4	3	Usted aborda los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno. PREM9
	PRPC19	1	2	3	2	1	0	1		Usted ve el entorno transdisciplinariamente, es decir, a la vez desde varias áreas o disciplinas. PREM10
etc.)	PRPC20	0	1	1	0	2	2	4	3	El desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos,
	PRCO15	1	4	0	0	1	2	3		Ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.)
	PRCO16	1	4	6	0	1	1	2		Con mucha frecuencia realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa.
subalternos	PREM6	2	1	1	2	2	0	2		Usted acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus
empresa	PREM7	2	2	1	1	2	0	2		Los equipos de trabajo generan la convivencia necesaria para resolver los problemas interdisciplinariamente en la
	PRDI6	1	2	0	2	1	1	2		Cotidianamente en la empresa usted escucha más a los demás de lo que les habla
	PRDI7	1	2	5	1	2	0	2		+Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos
	PRDI8	1	1	1	3	3	0	3		Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos
	PREM8	1	2	4	1	2	0	2		Usted se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa
	PREM9	1	3	4	1	2	0	2		Usted se define como un anfibio cultural que opera por fuera de su empresa
	PREM10	1	2	0	1	2	1	3		En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más el espectro relacional que dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos, que al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados.
	PREM11	0	1	0	1	2	2	4	3	Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial
ostentan	PREM12	1	1	2	1	3	0	3		Usted valora más a las personas por tener más peso en el cargo que cargo que por el mayor cargo logrado o que

PRDI9	3	1	0	0	1	2	3
PRDI10	2	2	3	2	0	0	0
UNOS	14	10	6	11	41	23	64
CEROS	5	3	9	6			
TOTAL	19	13	15	17			

Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.

Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor

	CEROS	UNOS	PUESTO
ESCALA	4	0	1
	3	1	2
	2	2	3
	1	3	4
	0	4	5

involucrarse en ambientes culturales diferentes y lograr acciones, procesos y resultados positivos sin dañar a nadie).

[1] El anfibio cultural (en el sentido de Mockus) es aquella persona que es capaz de

(emprendimientos colectivos o en equipo) y que se refleja en la calidad de las interrelaciones que conducen buenos resultados.

[2] El espectro relacional es la sinergia que deja el trabajo conjunto entre personas

suma de valores diferencia 93 variables				84	102	143	128
			4	5	7	9	
			1	2	6	3	

	EN-E4	EN-E5	EN-E7	EN-E9	unos	ceros	total
PECO1	3	1	2	3	1	0	1
PECO2	0	0	0	0	0	4	4
PEDI1	0	1	0	2	1	2	3

tenemos la culpa de que haya pobres

los frutos del crecimiento no benefician a las mayorías sino a pocos

interactuamos en redes con dialogo y emociones se partipa como proceso o se hace

PECO3	0	0	0	1	1	3	4	2			no podemos ser sin los otros la diferencia es pilar de la convivencia
PEDI2	0	1	0	1	2	2	4	3			decidirse por el dialogo y la argumentación para mantener el diferendo natural en no conflicto
PEPC1	1	1	2	1	3	0	3				visión ecosófico para no asimetrías entre países, empresas y personas.
PEM1	0	0	0	1	1	3	4	2			gerenciar es activar potencias empoderar a los otros...no decir yo sino nosotros
PEM2	0	1	2	1	2	1	3				ética de mínimos para identificar en la empresa su utilidad social
PEM2A	0	1	2	1	2	1	3				con el emprendimiento es tónico cambiar seguridad por riesgo para ganar la oportunidad
PECO4	0	1	0	1	2	2	4	3			ser mas cooperativo es inclinarse por la cooperación con la red de valores
PEPC2	1	0	1	2	2	1	3				desde la direccion empresa usar imaginacion radical, rizomas, constructo de nueva subjetividad
PEPC2A	1	1	0	2	2	1	3				lo que esta tejido en red se trata de reunir los saberes separados el pensamiento complejo
PEDI2A	1	1	0	1	3	1	4	4			Por el dialogo llegar a vivir la complejidad en la organización y descubrir nuevos ordenes que no conocemos
UNOS	4	9	1	8	22	21	43				
CEROS	8	4	8	1							
TOTAL	12	13	9	9							
	EN-E4	EN-E5	EN-E7	EN-E9	unos	ceros	total				
Competidores, los proveedores no habituales, etc	COMCO5	2	2	6	3	0	0	0			Relacionar lo diverso. Se trata de habilidades para encontrar complementos útiles en los contrarios y/o diferentes. En los
revitalización de fenómenos	COMCO6	3	1	2	2	1	0	1			Repotenciar hechos o situaciones (deconstruir). Habilidades para incluir solo los aspectos adecuados o acertados en la
	COMCO7	3	1	4	2	1	0	1			Espiralar sinergias. Habilidades para multiplicar el alcance o los efectos de las agregaciones de valor sobre los colectivos
	COMPC3	4	4	0	2	0	1	1	del	sujeto	Componer multiversos. Habilidades para idear escenarios que involucren en formación
	COMPC4	2	1	1	3	2	0	2	del	grupo	Interpensar desde el sujeto grupo. Habilidades para captar los consensos expresados en el imaginario colectivo de un
componentes	COMEM3	3	2	1	3	1	0	1			Construir sujeto grupo. Se trata de habilidades para acoplar colectivos en la diferencia bajo contactos simultáneos de los

simultaneas y casi continuas	COMPC5	2	1	3	4	1	0	1	Intermitentizar multiplicidades. Habilidades para realizar segmentos de reflexión justo en medio de acciones diversas	
espacio - tiempos que multiplican la vida del sujeto grupo	COMEM4	2	4	5	2	0	0	0	Atraer multiplicidades hacia procesos espacio temporales recursivos. Habilidades para movilizar y/o atraer fuerzas hacia	
acumulación de esfuerzos con bases retributivas atomizadas (le devuelve a cada unidad del colectivo en equidad) diluyendo procesos concentradores	COMCO8	2	1	5	1	2	0	2	Multiplicar líneas de fuga en presencia de procesos concentradores. Se refiere a habilidades para facilitar salidas desde la	
características de la diferencia que representa complementos que pueden sinergizar efectos	COMPC6	3	3	6	3	0	0	0	Detectar y/o sinergizar diversos complementarios. Habilidades para conocer en un posible colectivo amorfo las	
características hasta llevarlo a la síntesis en el lenguaje	COMPC7	2	0	6	4	0	1	1	Reconocer e identificar totalidades o unidades múltiples. Habilidades para mirar globalmente, para englobar un paquete de	
horizontales en equidad entre componentes con afluencia de participaciones múltiples y diversas	COMEM5	1	2	4	1	2	0	2	Heterarquizar la administración de procesos institucionales o empresariales. Habilidades para que fluyan relaciones	
los componentes del sujeto grupo	COMDI3	2	2	2	5	0	0	0	Coosentir en sujeto grupo. Habilidades para transpirar y percibir el entusiasmo (la química) de las actuaciones diversas de	
en "contemplación" para acercarse al umbral del conocimiento donde todas las respuestas son en forma de pregunta	COMPC8	2	0	6	5	0	1	1	Responder preguntas en forma de pregunta. Habilidad que se expresa en el ejercicio mental de complejizar el fenómeno	
caracterizan	COMPC9	2	0	6	3	0	1	1	Elaborar preguntas contextualizadas. Habilidad para expresar el problema a resolver en términos de las situaciones que lo	
componentes hacen y que aceptan a sabiendas de que los deteriora como tal	COMPC10	2	2	3	4	0	0	0	Reconocer agenciamientos maquínicos colectivos. Habilidad para detectar en los sujetos grupo aquello que todos sus	
del sujeto grupo	COMPC11	2	1	3	3	1	0	1	Formular rupturas de sentido. Se trata de habilidades para generar soluciones equibeneficas para todos los componentes	
reflexión aquellos conocimientos obsoletos que obstaculizan el fluir de lo originalmente nuevo	COMPC12	2	2	3	4	0	0	0	Desaprender cognoscentemente. Habilidad para desmontar del imaginario del sujeto grupo o sus componentes desde la	
aspectos trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando)	COMDI4	1	0	1	2	2	1	3	7	Desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc. Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples
percepción de cada componente sobre el comportamiento de los fenómenos u objetos de estudio	COMDI5	1	1	2	2	2	0	2	Coevaluar desde el sujeto grupo. Habilidad para interactuar con los otros en la reducción del diferendo natural frente a la	
	COMCO9	1	1	2	1	3	0	3	Coopetir desde el sujeto grupo. Habilidades para crear condiciones u oportunidades para todos en el sujeto grupo	
entre todos.	COMPC13	1	2	1	1	3	0	3	Comprender participativamente. Habilidades para "hacer" entre todos pero proactivamente es decir mediando la reflexión	
del sujeto grupo	COMPC14	3	1	6	2	1	0	1	Desarrollar inteligencias múltiples. Habilidades para desarrollar el paquete de inteligencias múltiples en cada componente	

COMPC15	3	1	6	3	1	0	1
UNOS	5	10	4	4	23	5	28
CEROS	0	4	1	0			
TOTAL	5	14	5	4			

Desarrollar la creatividad total. Se trata de habilidades para activar la imaginación radical (C Castoriadis)

## ANEXO 9 ORDEN PARA E4 E5 E7 E9 DE MAYOR A MENOR INTENSIDAD

CD	B	BD	A	PE	PR	DES	CO	PD	EM	AD	PC	P	
C1D	-3	1	-1	2	0	2	-1	1	-1	0	5	2	7
C2D	-4	0	1	-3	0	0	-3	1	1	0	3	4	7
C3D	-2	-1	-1	0	-1	-1	1	-1	2	1	7	1	8
C4D	-6	-4	0	-3	-2	-2	0	-2	-1	-3	1	2	3
unos	0	2	3	0	1	1	2	3	3	1			
ceros	0	1	1	1	2	1	1	0	0	2			
total	0	3	4	1	3	2	3	3	3	3			

B1D	-2	0	1	0	-2	0	0	-1	-1	0	3	5	8
B2D	1	5	2	2	1	5	2	1	0	4	3	1	4
B3D	-3	-4	-2	1	0	-2	0	0	1	-1	3	3	6
B4D	-6	-1	-2	-1	-1	-3	0	-1	0	-3	4	2	6

1	1	1	2	2	0	0	3	2	1
0	1	0	1	1	1	3	1	2	1
1	2	1	3	3	1	3	4	4	2

7 y 9 en el orden más de acuerdo en

general con la etapa des centradora en que esta el país propuesta por el investigador

4,7 y 9 en el orden más de acuerdo con la etapa concentradora que expresa el modelo ideal en su momento actual

5 contrario a lo anterior pero en menor intensidad hay mas acuerdo con el modelo des centrador en su etapa real actual que con el concentrador

4,5,7 y 9 presentan fuerte acuerdo con diagnóstico sobre concentración de bienes, del conocimiento, del poder y de los afectos, en ese orden. De la misma manera expresan su acuerdo por la solución del estado expresada por el investigador.

Los Empresarios se manifiestan más ampliamente a favor de tener cada uno como individuo acceso a más poder a más oportunidades de influir en los otros, manifiestan los empresarios encuestados que todos tengamos más bienes y afecto y después que todos tengamos más conocimientos, en ese orden.

Los empresarios en general identifican con más fuerza al país como un mercado oligopólico e igualmente como un país de trabajadores para el conocimiento, de acuerdo con el modelo del investigador. Contrario al enfoque de poder y afecto en el cual consideran al país como con democracia participativa y narcisismo individualista en los afectos diferente al modelo realista del investigador que consideran al país con demo representativa y afectos concentrados en el grupo familiar.

9,4 y 5 en el orden fuerte sercania al modelo en ubicación en proceso de descentracion

9 coincide con modelo en bienes descentracion

5 y 7 coincide con trabajadores para el conocimiento como el modelo

4 y 5 se identificaron como demo participativa mientras que el modelo dio representaativa

7 coincidio con afecto del modelo vamos en grupo familiar

4 y 7 coincidieron con bcpa2 como plantea el modelo sobre pais concentrador

7 coincide en bcpa4 como plantea el modelo como proceso descentrador etapa cuarta que no somos

1	0	0	2	1	4	5				P1D	-2	2	0	-2	0	2
1	2	1	3	4	0	4				P2D	1	3	3	1	3	2
1	1	-1	-2	4	2	6				P3D	-4	-3	-1	0	0	-2
0	-2	-1	0	3	4	7				P4D	-6	0	-1	-2	-1	0
3	1	3	0								1	0	2	1	1	0
1	1	1	1								0	1	1	1	2	1
4	2	4	1								1	1	3	2	3	1
-2	0	2	1	-1	1	0	5	2	7				A1D	-4	1	-1
1	2	3	0	1	2	3	2	2	4				A2D	0	4	2
-2	-2	-1	-2	-2	-1	-1	3	2	5				A3D	-5	0	0

-2	-2	-2	0	-3	-2	-2	0	3	3							A4D	-5	0	0
1	0	1	1	2	2	1											0	1	1
0	1	0	2	0	0	1											1	2	2
1	1	1	3	2	2	2											1	3	3
3	0	2	1	1	1	1	3	1	1	6	1	7							P1
2	4	3	0	2	1	0	2	1	2	2	2	4							P2
4	4	3	1	2	5	0	3	1	3	2	1	3							P3
5	4	4	1	1	4	0	3	1	3	3	1	4							P4
0	0	0	3	2	2	1	0	4	1										
0	1	0	1	0	0	3	0	0	0										
0	1	0	4	2	2	4	0	4	1										
			B1	5	0	2	2	4	0	2	3	4	0	0	3	3			
			B2	1	3	1	0	1	3	0	0	2	3	3	3	6			

B3	3	4	2	1	1	5	0	2	1	4	3	0	3
B4	5	4	2	0	1	6	0	3	1	4	2	2	4
uno	1	0	1	1	3	0	0	0	2	0			
cero	0	1	0	2	0	1	3	1	0	1			
tot	1	1	1	3	3	1	3	1	2	1			

A1	2	4	1	0	2	2	0	3	0	4	1	3	4
A2	1	4	1	0	2	2	0	1	0	5	3	3	6
A3	4	4	4	1	1	4	3	3	1	4	3	0	3
A4	5	5	3	0	2	4	0	3	1	3	1	2	3
	1	0	2	1	1	0	0	1	2	0			
	0	0	0	3	0	0	3	0	2	0			
	1	0	2	4	1	0	3	1	4	0			

		EN-E4	EN-E5	EN-E7 EN-E4	EN-E9 EN-E5	unos EN-E7	ceros EN-E9	total unos	puesto ceros	total			
haya pobres	Usted es más cooperativo que competitivo	PECO1	3	1	2 PRCO10	3 0	1 0	0 1	1 2	1 2	3	tenemos la culpa de que	
no benefician a las mayorías sino a pocos	Para usted no hay necesidad de apagar la luz del otro. El negocio es paz	PECO2	0	0	0	0	0	4 PRCO11	4 1	1 0	2	los frutos del crecimiento 2 4	
con dialogo y emociones se participa como proceso o se hace	Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para TODOS	PEDI1	0	1	0	2	1	2 PRCO12	3 0	0	0	interactuamos en redes 0 4	
otros la diferencia es pilar de la convivencia	Usted tiende a pensar globalmente y actuar localmente	PECO3	0	0	0	1	1 PRPC16	3 1	4 1	2 2	1	3	no podemos ser sin los 0 3
argumentación para mantener el diferendo natural en no conflicto como clientes?	Se tienen complementados res en el mercado cuando las personas valoran más su producción cuando están frente a otras que cuando están solo con la suya. Usted tiene más complementados res que competidores	PEDI2	0	1	0	1	2	2	4 PRCO13	3 1	2	0	decidirse por el dialogo y la 1 2
asimetrías entre países, empresas y personas.	Tiene usted ligado a la venta de sus productos (por ejemplo en la publicidad) el apoyo a terceros vulnerables	PEPC1	1	1	2	1	3 PRCO14	0 2	3 1	6	6	1	visión ecosófico para no 0 1
potencias empoderar a los otros...no decir yo sino nosotros	Usted visualiza el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay que construir en la relación Intorno – entorno.	PEM1	0	0	0	1	1	3 PRPC17	4 1	2 1	1	0	Gerenciar es activar 3 1
identificar en la empresa su utilidad social	Usted aborda los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno.	PEM2	0	1	2	1	2 PRPC18	1 1	3 0	0	1	2	ética de mínimos para 2 4

tónico cambiar seguridad por riesgo para ganar la oportunidad 1	PEM2A	0	1	2	1	2	1	3	2	3	2	con el emprendimiento es 1 0
	Usted ve el entorno transdisciplinariamente, es decir, a la vez desde varias áreas o disciplinas.											
inclinarse por la cooperación con la red de valores 4 3	PECO4	0	1	0	1	2	2	4	3	1	0	ser más cooperativo es 2 2
	El desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.)											
empresa usar imaginación radical, rizomas, constructo de nueva subjetividad 2 3	PEPC2	1	0	1	2	2	1	3	1	4	0	desde la dirección 0 1
	Ha tenido usted afiliaciones de origen empresarial (gremios, etc.)											
trata de reunir los saberes separados el pensamiento complejo 2	PEPC2A	1	1	0	2	2	1	3	4	6	0	lo que esta tejido en red se 1 1
	Con mucha frecuencia realiza acciones con las agremiaciones u organizaciones a las que se afilia su empresa.											
la complejidad en la organización y descubrir nuevos ordenes que no conocemos 2 0 2	PEDI2A	1	1	0	1	3	1	4	4	2	1	Por el dialogo llegar a vivir 1 2
	Usted acostumbra someter los problemas globales o importantes de la empresa (no los de sus áreas específicas) a sus subalternos											
Los equipos de trabajo generan la convivencia necesaria para resolver los problemas interdisciplinariamente en la empresa	UNOS	4	9	1	8	22	21	43				
	PREM7		2	2	2	1	1	2	0	2		
Cotidianamente en la empresa usted escucha más a los demás de lo que les habla	CEROS	8	4	8	1	0	2	1	1	2		
	PRDI6		1	2	0	2	1	1				
Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas técnicos sobre los personales o humanos o +Cuando habla formalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos	TOTAL	12	13	9	9	5	1	2	0	2		
	PRDI7		1	2	5	1	2	0	2			
Cuando habla informalmente con los subalternos o sus iguales priman los temas personales o humanos sobre los técnicos	PRDI8		1	1	1	3	3	0	3			
Usted se define como un anfibio cultural que opera al interior de su empresa	PREM8		1	2	4	1	2	0	2			
Usted se define como un anfibio cultural que opera por fuera de su empresa	PREM9		1	3	4	1	2	0	2			
En el análisis empresarial de desempeño de personas y procesos usted valora más el espectro relacional que dejan las personas al interactuar naturalmente entre individuos, que al individuo como unidad individual de comportamiento y resultados.	PREM10		1	2	0	1	2	1	3			
Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial	PREM11		0	1	0	1	2	2	4	3		
Usted valora más a las personas por tener más peso en el cargo que cargo que por el mayor cargo logrado o que ostentan	PREM12		1	1	2	1	3	0	3			

Para usted en general el ser humano de Colombia es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor.

PRD19	3	1	0	0	1	2	3
-------	---	---	---	---	---	---	---

Para usted en general el ser humano de su empresa es un individuo creativo, imaginativo y emprendedor

PRD110	2	2	3	2	0	0	0
--------	---	---	---	---	---	---	---

	CEROS	UNOS	PUESTO
ESCALA	4	0	1
	3	1	2
	2	2	3
	1	3	4
	0	4	5

UNOS	14	10	6	11	41	23	64
------	----	----	---	----	----	----	----

CEROS	5	3	9	6			
-------	---	---	---	---	--	--	--

TOTAL	19	13	15	17			
-------	----	----	----	----	--	--	--

COM

	EN-E4	EN-E5	EN-E7	EN-E9	unos	ceros	total
los proveedores no habituales, etc	2	2	6	3	0	0	0
fenómenos	3	1	2	2	1	0	1
	3	1	4	2	1	0	1
cuya diferencia básica sea generadora de vida del sujeto grupo	4	4	0	2	0	1	1
	2	1	1	3	2	0	2

Relacionar lo diverso. Se trata de habilidades para encontrar complementos útiles en los contrarios y/o diferentes. En los Competidores, COMCO5

Repotenciar hechos o situaciones (deconstruir). Habilidades para incluir solo los aspectos adecuados o acertados en la revitalización de COMCO6

Espiral izar sinergias. Habilidades para multiplicar el alcance o los efectos de las agregaciones de valor sobre los colectivos COMCO7

Componer en multiversos. Habilidades para idear escenarios que involucren fenómenos COMPC3

Interpensar desde el sujeto grupo. Habilidades para captar los consensos expresados en el imaginario colectivo de un sujeto grupo o COMPC4

comunidad para obrar en concordancia

	3	2	1	3	1	0	1	Construir sujeto grupo. Se trata de habilidades para acoplar colectivos en la diferencia bajo contactos simultáneos de los componentes	COMEM3
continuas	2	1	3	4	1	0	1	Intermitentizar multiplicidades. Habilidades para realizar segmentos de reflexión justo en medio de acciones diversas simultaneas y cuasi	COMPC5
que multiplican la vida del sujeto grupo	2	4	5	2	0	0	0	Atraer multiplicidades hacia procesos espacio temporales recursivos. Habilidades para movilizar y/o atraer fuerzas hacia espacio - tiempos	COMEM4
esfuerzos con bases retributivas atomizadas (le devuelve a cada unidad del colectivo en equidad) diluyendo procesos concentradores	2	1	5	1	2	0	2	Multiplicar líneas de fuga en presencia de procesos concentradores. Se refiere a habilidades para facilitar salidas desde la acumulación de	COMCO8
diferencia que representa complementos que pueden sinergizar efectos	3	3	6	3	0	0	0	Detectar y/o sinergizar diversos complementarios. Habilidades para conocer en un posible colectivo amorfo las características de la	COMPC6
hasta llevarlo a la síntesis en el lenguaje	2	0	6	4	0	1	1	Reconocer e identificar totalidades o unidades múltiples. Habilidades para mirar globalmente, para englobar un paquete de características	COMPC7
equidad entre componentes con afluencia de participaciones múltiples y diversas	1	2	4	1	2	0	2	Heterarquizar la administración de procesos institucionales o empresariales. Habilidades para que fluyan relaciones horizontales en	COMEM5
componentes del sujeto grupo	2	2	2	5	0	0	0	Coosentir en sujeto grupo. Habilidades para transpirar y percibir el entusiasmo (la química) de las actuaciones diversas de los	COMDI3
"contemplación" para acercarse al umbral del conocimiento donde todas las respuestas son en forma de pregunta	2	0	6	5	0	1	1	Responder preguntas en forma de pregunta. Habilidad que se expresa en el ejercicio mental de complejizar el fenómeno en	COMPC8
	2	0	6	3	0	1	1	Elaborar preguntas contextualizadas. Habilidad para expresar el problema a resolver en términos de las situaciones que lo caracterizan	COMPC9
y que aceptan a sabiendas de que los deteriora como tal	2	2	3	4	0	0	0	Reconocer agenciamientos maquínicos colectivos. Habilidad para detectar en los sujetos grupo aquello que todos sus componentes hacen	COMPC10
	2	1	3	3	1	0	1	Formular rupturas de sentido. Se trata de habilidades para generar soluciones equibeneficas para todos los componentes del sujeto grupo	COMPC11
conocimientos obsoletos que obstaculizan el fluir de lo originalmente nuevo	2	2	3	4	0	0	0	Desaprender cognoscentemente. Habilidad para desmontar del imaginario del sujeto grupo o sus componentes desde la reflexión aquellos	COMPC12

	1	0	1	2	2	1	3	7	Desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc. Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples aspectos	COMDI4	
trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando)											
	1	1	2	2	2	0	2		Coevaluar desde el sujeto grupo. Habilidad para interactuar con los otros en la reducción del diferendo natural frente a la percepción de	COMDI5	
cada componente sobre el comportamiento de los fenómenos u objetos de estudio											
	1	1	2	1	3	0	3		Coopetir desde el sujeto grupo. Habilidades para crear condiciones u oportunidades para todos en el sujeto grupo	COMCO9	
	1	2	1	1	3	0	3		Comprender participativamente. Habilidades para "hacer" entre todos pero proactivamente es decir mediando la reflexión entre todos.	COMPC13	
	3	1	6	2	1	0	1		Desarrollar inteligencias múltiples. Habilidades para desarrollar el paquete de inteligencias múltiples en cada componente del sujeto grupo	COMPC14	
	3	1	6	3	1	0	1		Desarrollar la creatividad total. Se trata de habilidades para activar la imaginación radical (C Castoriadis)	COMPC15	
	5	10	4	4	23	5	28			UNOS	
	0	4	1	0						CEROS	
	5	14	5	4						TOTAL	
variable	ENE4	EN-E5	EN-E7	EN-E9	unos	ceros	total	puesto			
PECO2	0	0	0	0	0	4	4	1	los frutos del crecimiento no benefician a las mayorías sino a pocos		
PRCO12	0	0	0	0	0	4	4	1	Lo mejor del valor agregado es hacer crecer la torta para TODOS		
PECO3	0	0	0	1	1	3	4	2	no podemos ser sin los otros la diferencia es pilar de la convivencia		
PEM1	0	0	0	1	1	3	4	2	gerenciar es activar potencias empoderar a los otros...no decir yo sino nosotros		
									NIVEL IMPORTANCIA DE RESULTADOS DE VARIABLES		
PREM11	0	1	0	1	2	2	4	3	Su experiencia y/o su convicción le hacen creer que las cosas quedan mejor casi siempre cuando las hacen varias personas vinculadas a la acción o actividad o proceso empresarial		
									CEROS	UNOS	PUESTO

PECO4	0	1	0	1	2	2	4	3	4	0	ser mas cooperativo es inclinarse por la cooperacion con la red de valores
PED12	0	1	0	1	2	2	4	3	3	1	decidirse por el dialogo y la argumentacion para mantener el diferendo natural en no conflicto
PRPC18	1	0	0	1	2	2	4	3		1	Usted aborda los problemas en su contexto para comprenderlos en su totalidad, en sus relaciones con el entorno.
PRPC20	0	1	1	0	2	2	4	3		2	El desarrollo social es un asunto fundamentalmente de la sociedad (comunidad, empresas, familias, estado, individuos, etc.)
PRPC17	1	1	1	0	3	1	4	4		3	Usted visualiza el entorno como una realidad llena de incertidumbre, es decir, de órdenes que no conocemos y que hay que construir en la relación Interno – entorno.
PED12A	1	1	0	1	3	1	4	4		0	Por el dialogo llegar a vivir la complejidad en la organización y descubrir nuevos ordenes que no conocemos
COMDI4	1	0	1	2	2	1	3	7		4	Desarrollar diálogos de saberes, de lecturas, etc. Se trata de habilidades para formar dialogo cotidiano de múltiples aspectos trascendentales (aprender a hablar de cosas serias y de fondo; argumentando)

## ANEXO 10 DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE RESPUESTAS DE LAS 93 VARIABLE EN LA ESCALA DE LICKERT 1 A 7 POR CADA EMPRESARIO (E1,,,,,E10)

No	E1	E2 E1	E3	E4 E8	E5 E2	E6	E7 E9	E8 E3	E9	E10 E10	total E4	FRECUENCIAS				ESCALA
												E5	E6	E7	E8	
PECO1	6	2	5	4	6	3	5	6	4	4	45	20	0	21	1	13
	0		0	11		2	4		23	1		0				
PECO2	6	3	5	7	7	2	7	7	7	3	54	25	2	49	2	20
	9	9		38	27		13	9		4	3	2	2	28		
	7		4	4		10	8		40	17						

PEDI1	7 20 6	4 11	6 9	7 75 5	6 37	3 19	7 34 9	6 21	5 65	4 8 25	55 4	30 15	10 13	68	3 19	26
PECO3	6 36 9	4 16	5 34	7 86 25	7 11	4 30	7 56 11	7 22	6 84	3 19 19	56 11	35 21	10 6	81	4 13	35
PEDI2	7 54 13	3 18	6 63	7 89 29	6 3	3 47	7 81 17	6 25	6 90	5 40 6	56 21	40 44	14 23	88	5 7	48
PEPC1	6 77 14	3 23	5 89	6 90 26	6 1	4 81	5 93 34	6 12	6 92	4 73 2	51 33	45 81	24 37	91	6 3	62
PEM1	7 93 31	2 16	6 93	7 93 4	7 3	2 93	7 93 12	6 0	6 93	3 93 1	53 20	50 93	13 12	93	7 2	93
PEM2	7 45	3	6	7	6	2	5 46	6	6	2	50 53	55	14 49			
PEM2A	7	3	6	7	6	4	5	6	6	6	56	60	6			
PECO4	6	2	5	7	6	3	7	7	6	3	52	65	0	Más de la mitad de las respuestas del total de 93 preguntas de los empresarios E4E5E9yE7 en ese orden fueron entre seis y siete en la escala, es decir se aproximaron más Al empresario ideal del investigador		
PEPC2	7	4	6	6	7	2	6	6	5	4	53	70	0			
EPC2A	7	4	6	6	6	4	7	6	5	3	54					
PEDI2A	7	4	6	6	6	4	7	6	6	5	57					
COMCO55		3	4	5	5	3	1	5	4	1	36					
COMCO63		2	2	4	6	3	5	4	5	5	39					
COMCO73		3	2	4	6	1	3	4	5	3	34					
COMPC33		2	3	3	3	2	7	4	5	2	34					

COMPC44	3	4	5	6	2	6	5	4	1	40	
COMEM32	1	3	4	5	2	6	4	4	1	32	
COMPC52	1	3	5	6	1	4	4	3	1	30	
COMEM42	1	3	5	3	3	2	4	5	1	29	
COMCO83	3	2	5	6	2	2	5	6	4	38	
COMPC63	3	2	4	4	2	1	5	4	2	30	
COMPC74	3	3	5	7	2	1	5	3	2	35	
COMEM55	3	4	6	5	3	3	6	6	3	44	
COMDI3 4	3	3	5	5	2	5	5	2	1	35	
COMPC85	4	4	5	7	1	1	4	2	1	34	
COMPC94	3	3	5	7	4	1	4	4	3	38	
COMPC10	5	3	4	5	5	2	4	5	3	4	40
COMPC11	3	2	2	5	6	3	4	4	4	4	37
COMPC12	2	2	1	5	5	1	4	4	3	3	30
COMDI4 4	1	3	6	7	4	6	5	5	4	45	
COMDI5 4	3	3	6	6	3	5	5	5	2	42	
COMCO93	2	2	6	6	2	5	4	6	2	38	
COMPC13	4	3	3	6	5	3	6	5	6	2	43
COMPC14	4	3	4	4	6	2	1	5	5	1	35
COMPC15	3	2	3	4	6	2	1	4	4	1	30
PRCO10 6	2	5	7	7	2	6	5	5	1	46	
PRCO11 5	2	5	7	6	4	7	6	6	2	50	
PRCO12 5	4	4	7	7	2	7	6	7	1	50	
PRPC16 6	3	5	6	6	4	5	5	6	5	51	

PRCO13	5	3	4	6	5	3	7	6	6	2	47
PRCO14	4	1	3	5	6	1	1	5	1	1	28
PRPC17	6	2	5	6	6	2	6	6	7	2	48
PRPC18	6	2	5	6	7	2	7	6	6	2	49
PRPC19	6	3	5	6	5	2	4	5	5	1	42
PRPC20	5	1	4	7	6	1	6	6	7	1	44
PRCO15	4	3	3	6	3	1	7	5	7	3	42
PRCO16	4	3	3	6	3	1	1	5	7	1	34
PREM6	5	2	5	5	6	1	6	6	5	1	42
PREM7	6	2	4	5	5	2	6	6	6	2	44
PRDI6	5	3	4	6	5	1	7	6	5	3	45
PRDI7	5	2	4	6	5	1	2	5	6	1	37
PRDI8	6	2	5	6	6	1	6	5	4	2	43
PREM8	6	2	5	6	5	1	3	5	6	1	40
PREM9	5	2	4	6	4	1	3	6	6	1	38
PREM10	6	1	6	6	5	1	7	5	6	2	45
PREM11	5	1	3	7	6	2	7	6	6	1	44
PREM12	6	2	4	6	6	1	5	5	6	1	42
PRDI9	5	3	3	4	6	4	7	5	7	2	46
PRDI10	5	4	3	5	5	5	4	6	5	3	45
B1	2	7	5	5	3	7	5	4	3	7	48
B2	6	4	6	7	6	4	7	7	5	4	56
B3	4	3	5	6	6	2	7	5	6	3	47
B4	2	3	5	7	6	1	7	4	6	3	44

C1	4	5	5	6	4	7	5	5	6	4	51
C2	3	4	5	7	6	6	7	4	6	4	52
C3	4	3	4	6	7	2	7	5	7	3	48
C4	2	3	5	5	5	2	7	4	7	3	43
P1	4	7	5	6	6	6	6	4	6	6	56
P2	5	3	4	7	5	6	7	5	6	5	53
P3	3	3	4	6	5	2	7	4	6	4	44
P4	2	3	3	6	6	3	7	4	6	4	44
A1	5	3	6	7	5	5	7	4	7	3	52
A2	6	3	6	7	5	5	7	6	7	2	54
A3	3	3	3	6	6	3	4	4	6	3	41
A4	2	2	4	7	5	3	7	4	6	4	44
B1	4	2	1	2	4	2	2	3	3	2	25
B2	6	2	5	5	6	2	5	6	7	3	47
B3	6	7	5	2	3	5	3	3	2	4	40
B4	7	2	3	2	2	4	1	2	1	4	28
C1	6	2	4	1	3	1	4	2	4	3	30
C2	7	3	2	6	3	3	6	2	2	3	37
C3	6	5	5	4	5	5	3	5	2	3	43
C4	7	5	1	4	3	3	1	3	2	4	33
P1	5	1	3	5	3	1	2	3	3	1	27
P2	6	4	4	6	4	5	6	5	6	4	50
P3	7	6	4	3	3	5	2	2	4	5	41
P4	7	1	2	3	2	1	1	3	2	1	23

A1	7	2	4	5	3	1	2	4	2	3	33
A2	7	3	5	6	5	4	7	6	5	4	52
A3	7	2	2	4	4	3	4	4	3	3	36
A4	6	1	1	3	3	3	1	4	3	3	28

## ANEXO 11 ORDEN FACTORES BCPA EN FLUJO VITAL Y COMPORTAMIENTO DE VARIABLES DE 10 EMPRESARIOS EN GENERAL

	EN-E1	EN-E5	EN-E6	EN-E7	EN-E8	EN-E9	EN-E10	
CO								55
B								17
BD								24
PE								77
PC								53
C								
CD								25
COM								

DI				
P				18
PD				22
PR				87
EM				51
A				16
AD				19
CON				
DES				90

44	29	30	197
	13	14	65
10	13	13	90
57	55	57	345

TOTALES DE UNOS MAS CEROS

total respuestas

CO 4 16 0 8 7 10 0 55 160 0,344 7 Las respuestas mas acertadas en general para todas las variables y empresarios (sumas de ceros y unos) representan un 37% aprox del total. Lo que muestra de entrada que las características androcraticas no son muy generalizadas entre los empresarios del caribe colombiano.

2 3 1

PC 7 15 0 8 6 6 0 53 210 0,252 8

4 1 3 5

se puede decir en general que los Empresarios en la secuencia pensamiento - competencias - praxis en la empresa aceptan en mayor proporción las afirmaciones que identifican el pensamiento androcrático, en segundo término las aplicaciones en la empresa relegando las competencias a un último nivel cuando la lógica es que una vez está la androcracia en el pensamiento se reconozcan con las competencias para llevarlas a la praxis en la empresa.

DI 4 7 0 7 5 4 0 38 110 0,345 6

2 2 4

EM 7 6 0 6 8 10 1 51 130 0,392 3

4 5 5 3 1

los empresarios en general aproximan más sus respuestas a la posición del investigador al examinar los factores descentrados y en la etapa del proceso que se sitúa Colombia que en la visión concentradora o de los flujos concentradores de la actividad nacional.

26 49 0 37 26 40 1 228 610 0,374

Orden +a- participa en tot CON PR DI CO PC COM En la secuencia PC para DI - EM - y CO para mejor calidad de vida los empresarios le dan la mayor intensidad de respuestas acertadas frente al modelo del investigador a EM es decir a distribuir poder o trabajar en equipo androcráticamente y luego agrupan los otros tres factores de la secuencia con intensidad más baja en respuestas (DI-CO-PC) en ese orden. Esto podría estar mostrando la necesidad de descentrar el poder en la empresa como prioridad pues las empresas del caribe colombiano en general apenas están saliendo de los regímenes autoritarios benevolentes. Tal vez para ellos lo primero es aprender a participar.

PE 12 13 0 9 13 9 1 77 130 0,592 1

COM	0	14	0	5	1	4	0	29	240	0,121	9		
PR	10	13	0	15	12	17	0	87	240	0,363	5		
		CON	2	7	5	13	2	14	2	62	160	0,388	4
DES	3	10	5	13	11	13	8	90	160	0,563	2		
		27	57	10	55	39	57	11	345	930	0,371		

MATRIZ CAOSMOTICA DE NUMEROS CON SENTIDO HOLISTICO Y (SEGÚN ESCALA LICKERT) -- Detalle en relación con  
la secuencia de vida en términos de los factores BCPA los empresarios en general han expresado que el conocimiento y los afectos han estado en sus experiencias de vida primeramente y con mayor acento que lo relativo a los bienes y el poder.

OF	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	total	E4579
B	2	4	1	2	4	3	1	26	11
C	3	2	4	3	2	1	3	23	9
P	4	1	2	4	3	4	2	28	13
A	1	3	3	1	1	2	4	23	7

