

LA MENTALIDAD EMPRESARIAL COMO EXPRESIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Alfonso Rodríguez Ramírez, Msc

Resumen

El propósito de este artículo es analizar la relación entre mentalidad empresarial y cultura organizacional, buscando la forma de establecer diversos contextos que motiven sus vínculos desde una perspectiva socio-antropológica, sustentados en la exposición y el análisis científico. En este contexto se analizarán sus diversas manifestaciones en las organizaciones estableciendo relaciones que validen sus vínculos y a la vez sus especificaciones. Mentalidad empresarial y cultura organizacional son temas relativamente nuevos en el ámbito empresarial, donde su fundamento se enfoca hacia el talento humano y el papel que juegan en la organización. De ahí que sus vínculos nos permitan analizar el contexto de las relaciones de analogía, contraste, diferencia y causa-efecto, comprendiendo su naturaleza y sus manifestaciones en la empresa, desde los puntos de vista diacrónicos y sincrónicos como marco de referencia.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the relationship between business mind frames and organizational culture, searching for a way to establish diverse contacts that motivate bonds from a socio-anthropological point of view, backed by exposition and scientific analysis. Companies present diverse manifestations that will be analyzed in this context, relating their bonds and specifications. Business mind frames and organizational culture are relatively new topics in the administrative environment, focusing on people and the role they play in the organization. Hence, their bonds allowing us to analyze the context of the relationship, understanding the nature and manifestations in the company, from a diachronic and synchronic point of view.

Palabras clave

Representaciones colectivas, Actitudes, Mentalidad, Cultura, Mentalidad Empresarial, Cultura Organizacional.



Fecha de recepción: 14-02-2005

Fecha de aceptación: 05-04-2005

Contexto de las mentalidades colectivas

Para Jacques Le Goff:

la mentalidad es equiparable a lo cotidiano y lo automático ...Es lo que escapa a los sujetos individuales de la historia porque es revelador del contenido impersonal de su pensamiento; es lo que comparten César y el último soldado de sus legiones; San Luís y el campesino de sus dominios; Cristóbal Colón y el marinero de sus carabelas¹.

Le da sentido de núcleo generador común, más que de contenidos y formas uniformes. Según Vergara Figueroa, un elemento destacado del pensamiento de Le Goff es la ubicación de sus problemáticas de estudio en un contexto de dualidad referencial:

- a) Caracterizar el tipo de relación existente entre la cultura popular y la cultura de élites.
- b) El tipo de fuerza que los elementos simbólicos y rituales tienen en las relaciones intra e intergrupales, así como en la constitución de la sociedad. La profundidad temporal, la persistencia, la inercia, así como el señalamiento de ritmos diferenciados de los distintos componentes de la historia, caracterizan su propuesta.

Le Goff tiene conciencia de las implicaciones de la duración como características de la mentalidad: esto lo enfrenta a cómo enfocar la cuestión del cambio.

Es muy espinoso también el estudio de las transformaciones de las mentalidades. ¿Cuándo se deshace una mentalidad, cuándo surge otra? No es fácil aprehender lo nuevo en este campo de permanencias y de resistencia. Aquí el estudio de los topos debe aportar una contribución decisiva².

La noción de mentalidad es ambigua para Alberro y Gruzinski. Su propuesta consiste en analizarla desde la relación entre cultura popular y cultura dominante. Señala que:

Este enfoque es preferible a tratar de definir lo que es la mentalidad, pues la relación

entre cultura popular y cultura dominante pone en evidencia que una mentalidad no sólo corresponde a una época, sino sobre todo a un grupo social y/o cultural³.

De esta forma la mentalidad se asocia a la actitud de un individuo o un grupo ante el entorno que le rodea. Por mentalidad se entiende la percepción y la relación con la realidad, y la conducta individual o colectiva resultante de ello. En el marco de la socialización y enculturación (proceso individual de aprendizaje de valores y pautas de conducta del grupo a que se pertenece), las percepciones cognitivas y las representaciones de la realidad derivadas de ellas se integran con valoraciones emocionales y mecanismos afectivos.

Contexto de la mentalidad empresarial

A través de la pregunta, ¿qué causa el comportamiento en las personas?, buscamos una teoría de la motivación que explique la causa de ese comportamiento desde el contexto cultural. De esta forma, algunos investigadores pretenden crear una teoría que analice la manera de pensar de las personas y las características que originan su conducta.

Una teoría de la motivación resulta útil en la medida en que permite explicar qué es lo que le da energía y motivación a la conducta. Lo que motiva a una persona es un motivo como lo es también lo que le da dirección y propósitos a sus acciones. Por lo tanto, el estudio de la motivación es una búsqueda de las condiciones que anteceden al comportamiento energizado y dirigido⁴.

La Teoría de la Motivación, dentro de las investigaciones de David McClelland en su obra "The Achieving Society", concluyó que la motivación humana es responsable del crecimiento económico, siendo sus ideas usadas en el área de desarrollo de la mentalidad empresarial. McClelland, en sus investigaciones pretendía explicar que:

El hombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el

afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo se está haciendo y no el fin en sí mismo⁵.

De esta manera, McClelland busca establecer que más allá de sus necesidades económicas, el hombre busca trascender y ser reconocido dentro de la sociedad por su esfuerzo y virtud; éste es el espíritu y/o mentalidad que motiva a la persona dentro del contexto empresarial.

El contexto de cambio y de mejoramiento continuo en la sociedad exige la aplicación de conceptos básicos relacionados con la mentalidad empresarial como innovación, creatividad, iniciativa, dinamismo, entusiasmo, muy comunes en las regiones con alto grado de motivación de logro y altos niveles de crecimiento económico. En este contexto, se intenta construir una perspectiva teórica donde los conceptos de mentalidad empresarial y motivación de logro estén relacionados dentro del contexto antropológico y cultural. Luego, hay que tratar de involucrarnos en estos dos conceptos para comprender la capacidad de innovación, creatividad, iniciativa, liderazgo, participación, etc. Robert Ronstadt, en una de sus obras más representativas, plantea algunas ideas sobre educación empresarial, entre ellas que:

La carrera empresarial es un proceso, un proceso con muchas oportunidades y negocios en el que existen muchas formas de configurar y ejecutar una nueva idea, la cual, por otro lado, está siempre sujeta a mejoras; un proceso donde el tiempo es factor limitante, no sólo en términos de inicio y de ejecución, sino también en términos de planeación e investigación de nuevas oportunidades. Los programas y cursos se deben mover desde ser completamente estructurados hasta llegar a ser carentes de estructura, pues al final los educandos deben ser capaces de actuar en forma totalmente independiente⁶.

La educación empresarial debe dirigirse al desarrollo de habilidades para formar mejores empresarios, con mentalidad que promueva el espíritu, la perspectiva y el enfoque empresarial encaminado hacia el desarrollo y la prosperidad social. Luego la mentalidad empresarial, Jeffrey A. Timmons la define como:

La facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada. Supone lanzar una empresa u organización, ocuparse de ella, obtener logros y ampliarla, más que contemplarla, analizarla o describirla solamente. Constituye un don que le permite percibir una oportunidad, allí donde para otros reinan únicamente el caos, la contradicción y la confusión. Es la capacidad de formar un equipo fundador para complementar las propias habilidades y talentos⁷.

PARA CONCLUIR

La mentalidad empresarial es un producto de la cultura organizacional, donde la educación, los hábitos, las costumbres y las actitudes, además de las formas de pensar, sentir y actuar, se dan según las creencias, los principios y los valores como variables de la cultura organizacional; son elementos fundamentales en la constitución de la mentalidad como un marco de referencia que permite a las personas percibir e interpretar la realidad y por tanto ver su comportamiento de acuerdo con esa percepción del mundo. La mentalidad es construida por la educación, por las experiencias y por la participación social. También comprende las influencias, la manera como actuamos, la forma de relacionar las creencias, principios y valores y el espacio.

La mentalidad empresarial es una facultad, habilidad, aptitud específica, adquirida mediante costumbres y hábitos de lo cotidiano y lo automático, para hacer frente a situaciones coyunturales y estructurales de la sociedad o colectividad específica en la solución de problemas, satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas que demanda la sociedad en el tiempo y en el espacio.

Su contexto de aplicación es completamente sincrónico.

Contexto de la cultura organizacional

Para Edgar Schein, uno de los principales autores de lo organizacional, el concepto de cultura organizacional:

Se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con terceros⁸.

Según él, los sentidos más usuales para mirar la cultura van desde tres ángulos distintos pero ligados entre sí: artefactos y creaciones que incluyen las relaciones entre el hombre y la naturaleza; valores e ideología, que indican los ideales y los objetivos de un grupo cultural; y creencias fundamentales como el lenguaje, la tecnología y la organización social. Cada nivel es una manifestación de uno anterior, es así como aparece la relación entre los tres niveles.

Rocher señala que:

La cultura es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, que eran aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva.

Para Deal y Kennedy “la cultura es el conjunto de creencias, de símbolos, de lemas, de héroes y de ritos en la empresa”⁹.

Según Allaire y Firsirotu,

la cultura es un sistema que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores¹⁰.

Una definición más contemporánea es...

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización, o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y como el aire de un cuarto, envuelve y afecta todo cuanto ocurre en la empresa. La cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización¹¹.

La relación entre cultura organizacional y mentalidad empresarial

Desde este punto de vista, la mentalidad está relacionada como una habilidad para percibir e interpretar la realidad, una cosmovisión desde lo cotidiano y automático (Le Goff, 1979,17), es decir, esa dinámica y actitud mental de las personas adquiridas por el hábito, las costumbres y lo cotidiano, que surgen de la disposición, la voluntad, la educación y la experiencia, formando actitudes que influyen directamente en la personalidad de los individuos, la cual hace de la vida colectiva un proceso de aprendizaje organizacional. Así pues, la mentalidad se manifiesta de manera automática e instantánea como expresión de sus reacciones y actitudes frente al ámbito empresarial, en cada uno de los pensamientos y acciones de las personas dentro de una determinada colectividad.

De esta manera, la mentalidad es el referente o expresión automática y cotidiana que refleja las acciones del hombre en un ámbito determinado, influenciado por la cultura predominante de una colectividad. En este contexto, observamos que la mentalidad es un producto de la cultura prevaleciente en una sociedad.

La mentalidad es la expresión individual de la cultura; constituye todas las acciones del individuo en el marco de lo colectivo, en el contexto cultural, donde sus acciones reflejan toda la forma de pensar y actuar en forma automática e inmediata, reflejada por medio de las actitudes, la personalidad y el comportamiento de la persona.

La mentalidad empresarial constituye el fin por el cual se realizan las interacciones sociales en determinada colectividad o comunidad, con el propósito de aprovechar las oportunidades y cumplir con los objetivos de satisfacer sus necesidades. Luego, en la mentalidad empresarial se identifican unas variables que orientan hacia una conducta de lo práctico, concreto, creativo, innovativo, iniciativa, que debieran tener los individuos en la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Nos hemos referido a la consolidación de la mentalidad empresarial como una expresión y/o producto de la cultura organizacional, razón por la cual se identifican ciertos hábitos relacionados con la mentalidad empresarial en pensamiento, sentimiento y acción. Según Timmons, los hábitos de pensamiento, sentimiento y acción son los siguientes:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Energía para alcanzar el éxito y crecer.
- Orientación hacia oportunidades y objetivos.
- Iniciativa y responsabilidad personal.
- Persistencia en la resolución de problemas.
- Conciencia de realidad y sentido del humor.
- Obtención y utilización de retroinformación.
- Control interno.
- Tolerancia frente a ambigüedades, tensiones e incertidumbre
- Riesgo calculado: responsabilidad individual y compartida
- Reducidas aspiraciones a gozar de estatus y poder
- Integridad y confiabilidad
- Decisión, urgencia y paciencia
- Frente a los fracasos
- Formadores de equipos y hacedores de héroes
- Aprendizaje y mejoramiento continuo¹².

De igual manera existen algunos requisitos externos que complementan la mentalidad empresarial e influyen mucho en el éxito o fracaso de una empresa. Los empresarios de éxito, aparte de la mentalidad empresarial, deben tener la buena predisposición con la que toman a su cargo las exigencias y los sacrificios de la gestión empresarial. Según Timmons, algunas de las exigencias externas son las siguientes:

- Conocimiento del contexto económico en el que se desea crear la empresa.
- Aprendizaje y experiencia.
- Formación de gente y de equipos
- Creatividad
- Necesidad de un compromiso total
- Estrés, el costo de la acomodación
- Valores económicos y profesionales
- Ética¹³

Considerando que la mentalidad empresarial constituye un producto de la cultura organizacional, es pertinente analizar la complejidad que conlleva el ejercicio de habilidades empresariales, con el propósito de diagnosticar qué es lo que hacen y qué es lo que ignoran los empresarios. Según Timmons,

ser capaz de medir sus ventajas y sus debilidades es una capacidad importante que se debería cultivar...Ningún individuo reúne por sí solo todas las habilidades gerenciales ni las cualidades personales definidas¹⁴.

Luego, las habilidades que requieren los empresarios están relacionadas con las actividades que realizan las empresas: marketing, operaciones técnicas, finanzas, administrativas, trabajo interpersonal y en equipo, y aspectos legales.

Observamos que la mentalidad empresarial es una habilidad desarrollada en el tiempo y en el espacio; es una cualidad, capacidad, aptitud adquiridas por la cotidianidad y las costumbres del entorno cultural, y que está directa y proporcionalmente influida por la cultura predominante en una sociedad dada.

Se puede hablar de una relación de carácter inductivo de la mentalidad empresarial con respecto a la cultura organizacional, donde las características de la mentalidad empresarial infieren como algo específico y concreto de la manera de sentir, pensar y actuar de una determinada colectividad, reflejada en última instancia en la cultura organizacional por medio de sus valores, hábitos, creencias, principios, mitos y ritos, que dan identidad en última instancia a esa colectividad.

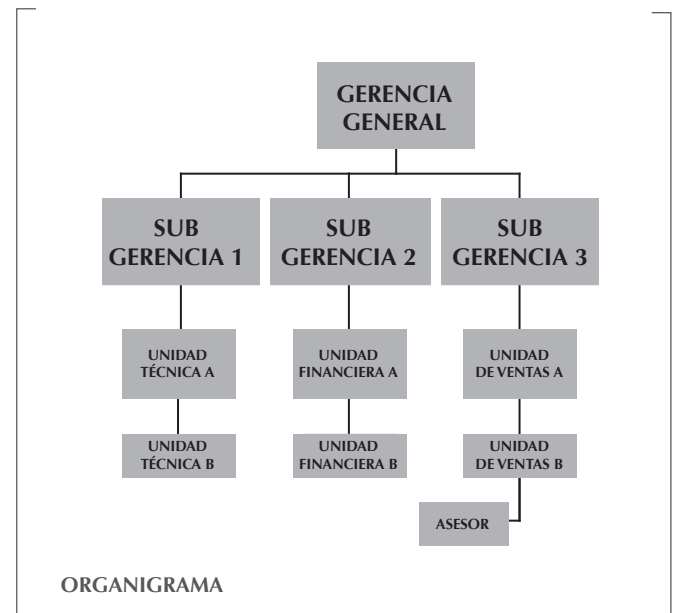
Del mismo modo se puede hablar de una relación de carácter deductivo de la cultura organizacional con respecto a la mentalidad empresarial, donde el contexto de la cultura organizacional constituye el marco de referencia general de valores, hábitos, creencias, principios, mitos y ritos, en donde se desarrolla la mentalidad empresarial, reflejado en la forma de sentir, pensar y actuar como los aspectos concretos y prácticos del pensamiento humano en la sociedad.

Relaciones analógicas¹⁵

En este caso comparamos hechos o ideas (la cultura y la mentalidad) para encontrar en ellos características y relaciones semejantes parecidas, no necesariamente iguales y/o exactas.

La cultura organizacional y la mentalidad empresarial implican una interdependencia entre historia, estructura, condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas (Aktouf, 1990; Le Goff, 1965), para analizar los diversos hechos que forman la cultura en general, identificando hábitos y costumbres representados en las formas de pensar, sentir y actuar en las cuales se estructura la mentalidad empresarial, soportados en los valores, principios y creencias de la organización.

En la historia, porque la cultura organizacional y más concretamente el lenguaje, por su carácter diacrónico y evolutivo (Saussure, citado por Mounin, 1971) tiene en cuenta los hechos que configuran las características simbólicas, mitos y ritos que estructuran los valores, principios y creencias de una sociedad reflejados en sus hábitos y costumbres (Deal y Kennedy, 1982; Allaire y Firsirotu, 1989). La mentalidad empresarial refleja la historia por su carácter sincrónico y estacionario,



La mentalidad empresarial se expresa a través de los modos de ser o estilos de dirección (Bedard, 1995) donde tiene como fin o propósito analizar el sistema de producción de bienes materiales, buscando oportunidades, necesidades insatisfechas y problemas para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.

expresado en lo cotidiano y automático (Le Goff, 1979), configurando una serie de comportamientos reflejados en las formas de pensar, sentir y actuar donde sus manifestaciones se expresan en los hábitos y costumbres cotidianos y espontáneos de las personas.

En lo que respecta a la estructura, el concepto de cultura organizacional representa una variedad de sistemas y relaciones de dependencia que estructuran diversos niveles de las relaciones entre los miembros de la organización y su ambiente organizacional. En este sentido los Sistemas de Representaciones Colectivas (Valleé, 1985), reflejan los diversos sistemas de producción de bienes inmateriales, sociales y materiales de la sociedad y la organización, estableciendo las relaciones desde lo simbólico, como mitos y ritos, hasta lo tangible como los productos y subproductos.

En este contexto, la mentalidad empresarial se estructura por medio de los estilos de dirección o modos de ser (Bedard, 1995; Chanlat, 1997). Donde los estilos de dirección o modos de ser, se reflejan por medio de unos tipos de conducta o comportamiento como son la conciencia mítica, el pensamiento sistemático, el espíritu pragmático y la actitud racional o conciliadora, que son la expresión de las formas de pensar, sentir y actuar o modos de ser.

En lo que se refiere a las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, la cultura organizacional se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes, la educación y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con terceros (Shein, 1985), donde se asimila la cultura organizacional a un ambiente o medio en el cual se dan las relaciones interpersonales en la empresa. De esta manera, la mentalidad empresarial se relaciona con la capacidad, la facultad de crear y desarrollar algo prácticamente de la nada (Timmons, 1989) donde su manifestación se expresa como un objetivo, como un fin o propósito de la conducta del hombre, para satisfacer su complejo mundo de necesidades, donde vive más preocupado con el presente y el futuro, y encuentra formas de esquivar creativamente los problemas y de anticiparlos. Su mundo es el de las oportunidades y los problemas, que deben ser enfrentados sólo cuando ellos proveen salidas claras e interfieren en lo que se busca (Gibbs, 1987).

Todos estos aspectos o factores expresan la interdependencia entre la mentalidad empresarial y la cultura organizacional (Aktouf, 1990), porque es a través de la historia que se recopilan y registran los hechos sobresalientes de las relaciones interpersonales, como medio y como fin de subsistencia del hombre, expresadas en los mitos, ritos y rituales.

Estas relaciones interpersonales han evolucionado a través del tiempo en la sociedad, reflejando los hábitos y costumbres que estructuran las relaciones de los diferentes agentes de la sociedad, estableciendo los sistemas y clases sociales. Son estos sistemas y clases sociales los que determinan las formas de pensar, sentir y actuar, reflejadas en las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas y las organizaciones, es decir, en su mentalidad empresarial.

De este análisis de interdependencia, resultan otros tipos de relaciones de la mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional. Según Valleé (1985) "los sistemas de representaciones colectivas se dan mediante los sistemas de producción de bienes inmateriales, sociales y materiales".

La mentalidad empresarial constituye la materialización o expresión de la cultura organizacional, creando y desarrollando productos, subproductos y servicios que van a salir al mercado o entorno organizacional.

La mentalidad empresarial se expresa a través de los modos de ser o estilos de dirección (Bedard, 1995) donde tiene como fin o propósito analizar el sistema de producción de bienes materiales, buscando oportunidades, necesidades insatisfechas y problemas que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad. Se concluye de esta manera que la mentalidad empresarial constituye la materialización o expresión de la cultura organizacional, creando y desarrollando productos, subproductos y servicios (Timmons, 1989) que van a salir al mercado o entorno organizacional.

Teniendo en cuenta que la mentalidad empresarial y la cultura organizacional son dos fenómenos sociales paralelos y de múltiples manifestaciones (Maruyama, 1998), el carácter automático y cotidiano (Le Goff, 1979) de la mentalidad se refleja en sus hábitos y costumbres (interiorización) de las personas como un efecto de su entorno o de sus condiciones externas (exteriorización), requisitos que complementan la mentalidad empresarial (Timmons, 1989). Luego en la relación de interiorización y exteriorización de las manifestaciones humanas en la organización se expresa la cultura organizacional.

Del mismo modo la cultura organizacional y la mentalidad empresarial analizan el aspecto antropológico. Teniendo en cuenta el estudio del hombre, sus características filogenéticas y ontogenéticas, el hombre va construyendo de manera evolutiva y cognoscitiva las características humanas que lo diferencian de los animales, por medio de la socialización y sus interacciones con su ambiente, para formar sus hábitos, costumbres, valores, principios y creencias.

Tanto la cultura organizacional como la mentalidad empresarial se asocian a conductas y comportamientos

de las personas en sus interacciones y relaciones con el ambiente y de acuerdo con una situación. En este contexto, la mentalidad empresarial se genera como factor situacional (McGregor, 1994; Timmons, 1989) en el contexto administrativo y gerencial, como producto del ambiente en el cual se estructura la cultura organizacional y en el cual opera la empresa (Thevenet, 1994).

La cultura organizacional y la mentalidad empresarial cumplen funciones complementarias, como medios organizacionales y como medios individuales para alcanzar los objetivos en el contexto empresarial. De esta manera la cultura organizacional tiene que ver con reglas, normas, políticas (Thevenet, 1994) que constituyen los medios de que dispone la organización para alcanzar sus fines generales y específicos. En el caso de la mentalidad empresarial, se tienen en cuenta aquellos aspectos relacionados con las estrategias, propósitos u objetivos, propios de una empresa, producto del ambiente o medio constituido por la relación empresa-entorno. En este contexto surge una complementariedad entre las dos variables, aportando los fines y medios, sin los cuales la empresa no tendría un rumbo claro de supervivencia y/o crecimiento.

Relaciones de contraste

Al igual que la analogía, el contraste es también un recurso metodológico para determinar la diferencia que hay entre ellos. Con la aplicación conjunta de estos dos métodos es posible encontrar la relación de unidad, enlace e interacción que hay entre las cosas y los sistemas.

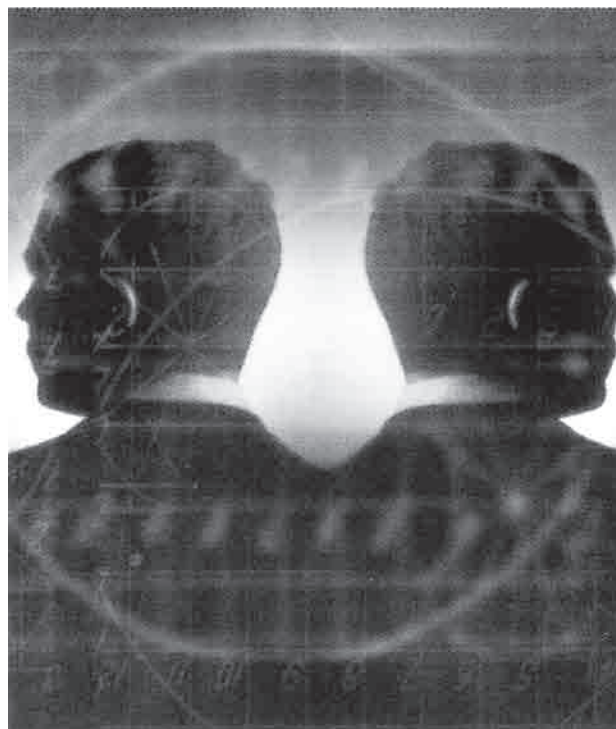
Contrastar es oponer los hechos, cosas o ideas para presentar diferencias y contradicciones entre ellos.

Teniendo en cuenta la contextualización como objeto de análisis de la relación entre la cultura organizacional y la mentalidad empresarial, observamos que mientras la cultura organizacional se identifica con el "todo complejo" de lo general y abstracto (Tylor citado por Mercier, 1966, Shein, 1991), la mentalidad empresarial identifica lo específico, lo particular, lo situacional y lo concreto (Le Goff, 1989). De esta manera se presenta una diferencia entre lo general y lo particular, lo abstracto y concreto, lo teórico y lo práctico.

Otra diferencia relacionada consiste en que mientras el estudio de la cultura organizacional tiene un enfoque diacrónico o evolutivo (Tylor citado por Mercier, 1966, Morgan 1991; Saussure citado por Mounin, 1971), el estudio de la mentalidad empresarial tiene un enfoque sincrónico, situacional y múltiple (Le Goff, 1979; Maruyama, 1998), lo cual da para identificar una relación complementaria desde el punto de vista histórico para el estudio del pensamiento del hombre y sus organizaciones.

El contexto de la cultura organizacional se dirige al "todo complejo organizacional" (Tylor citado por Mercier, 1966, Shein, 1985) estudiando su comportamiento en forma regular, el contexto de la mentalidad empresarial se dirige a lo gerencial, lo administrativo, es decir, estudiando el comportamiento situacional producto de las relaciones interpersonales para alcanzar sus logros y objetivos (McClelland, 1961; Timmons, 1989), aplicando métodos y técnicas que procuren la optimización de los recursos para la transformación en productos, subproductos y servicios (Valleé, 1985). Luego el objeto de estudio de la administración y lo gerencial, es la organización, de cómo alcanzar resultados organizacionales (Gibson y otros, 1991).

La cultura organizacional, por su carácter contextual (Maruyama, 1998) se expresa de muchas maneras, adquiriendo representaciones multiculturales que permiten analizar la mentalidad empresarial de manera polivalente, por su carácter situacional y automático, o coyuntural (Le Goff, 1979). De esta forma, dentro de un contexto cultural específico se permite analizar la mentalidad empresarial desde diversos ángulos, donde las experiencias son aprendidas, estructurándola con



una capacidad de visión poliobjetiva (Maruyama, 1998). En este contexto, la diversidad cultural ayuda a visionar diversos puntos de vista para interpretar y representar colectivamente la realidad de una forma más objetiva.

La diferencia

Es una cualidad o una relación accidental que permite distinguir una cosa de otras. Así, las diferencias dan las formas de aparentar un hecho.

Podemos señalar:

Mientras el estudio de la cultura organizacional tiene un enfoque diacrónico o evolutivo (Tylor, Morgan, citados por Allaire y Firsirotu, 1988), el estudio de la mentalidad empresarial tiene un enfoque sincrónico, estacional o situacional (Le Goff, 1979; Timmons, 1989).

Mientras la cultura organizacional tiene un carácter general, del "todo complejo" (Tylor, citado por Mercier, 1966) aplicado al comportamiento de un conjunto de personas como organización (Shein, 1989), la mentalidad empresarial se compone de un carácter particular o específico, relacionado con las habilidades y facultades (Timmons, 1989) de las personas en una

situación dada, por ejemplo, la toma de decisiones, la respuesta frente al entorno, actitudes frente a reglas y normas.

El desarrollo de la cultura organizacional tiene como propósito representar manifestaciones inmateriales y evolutivas (Valleé, 1985) como resultado de las relaciones sociales y colectivas como mitos, ritos, símbolos, principios, valores y creencias; en cambio, el desarrollo de la mentalidad empresarial representa manifestaciones materiales y situacionales (Valleé, 1985) de las relaciones sociales, como estrategias, políticas, productos, subproductos, servicios, procesos y medios de producción, resultado del análisis del entorno empresarial.

El estudio de la cultura organizacional lo constituyen las ciencias sociales como la Antropología, la Sociología, la Psicología, la Lingüística, la Etnología (Robbins, 1996, Aktouf, 1990), en cambio el estudio de la mentalidad empresarial lo constituyen las ciencias aplicadas, derivadas de las anteriores, como la psicología social, las ciencias políticas, la administración y las técnicas derivadas de su aplicación, donde las personas desempeñan diversos papeles administrativos como los interpersonales, informativos y de decisión (Mintzberg, 1973).

Causa – Efecto

Cuando estudiamos la oración gramatical se reconoce en ella la relación causa-efecto con el uso de conectivos o palabras claves que ayudarán al lector a identificar premisas y conclusiones. Además, la relación causa - efecto constituye lo que se denomina la constante determinística, donde un fenómeno causado determina el comportamiento de unos actores sociales, a manera de efecto.

La cultura organizacional constituye el ambiente en el cual opera la empresa (Thevenet, 1986) donde se generan los comportamientos, hábitos y costumbres regulares (Shein, 1985) que se reflejan de acuerdo con una situación dada, creando y desarrollando la mentalidad empresarial, como una facultad de las personas de crear y desarrollar algo (Timmons, 1989) en el contexto organizacional. Luego la cultura organizacional constituye el ambiente de las interacciones sociales, es decir, la relación de causa por la cual se forma la mentalidad empresarial, creando

actitudes y hábitos en forma cotidiana y automática (Le Goff, 1979), siendo ésta un efecto o consecuencia del contexto de la cultura. Esto se explica por medio de un análisis deductivo, donde el ambiente, la estructura de la cultura organizacional genera lo cotidiano de la mentalidad empresarial.

La mentalidad empresarial se expresa en las estrategias y acciones específicas que desarrolla la organización para hacer frente al entorno. El desarrollo de las estrategias empresariales depende del entorno y el ámbito organizacional, generando el sistema de símbolos y representaciones colectivos como valores, principios y creencias fundamentados en la cultura organizacional.

Sin embargo, las relaciones no se limitan a las acciones, ya que los sistemas dependen de la estrategia, pero la estrategia depende de los valores, principios y creencias. Luego la cultura constituye la causa de la mentalidad.

Conclusiones

- La mentalidad empresarial es la expresión automática y cotidiana del comportamiento organizacional, de las actitudes personales expresadas en las cualidades personales, grupales u organizacionales producto de los componentes de la cultura organizacional como símbolos, lenguaje y mitos que configuran el ambiente empresarial.

- La mentalidad empresarial refleja el marco de análisis de la gestión expresada en las diversas herramientas, métodos y técnicas de gestión como son estrategias, políticas, normas, productos y servicios, los cuales se fundamentan en los valores, principios y creencias que aporta la cultura organizacional al contexto empresarial.

- Las relaciones de interdependencia entre la cultura organizacional y la mentalidad empresarial expresan el fenómeno causa – efecto, en el sentido de que la cultura organizacional es el medio ambiente que determina la existencia de la mentalidad empresarial para alcanzar los fines, propósitos y objetivos de la empresa.



CITAS

- 1 LE GOFF, Jaques. Las Mentalidades, una historia ambigua. En ALBERRO, Solange y GRUZINSKI, Serge. Introducción a la Historia de las Mentalidades. México: INAH, 1979. p. 57.
- 2 *Ibid.*, p. 59.
- 3 ALBERRO, Solange y GRUZINSKI, Serge. Introducción a la Historia de las Mentalidades. México: INAH, 1979. p. 26.
- 4 MARSHALL REEVE, Jhon. Motivación y Emoción. Madrid: Mc Graw Hill, 1994. p. 2.
- 5 MCCLELLAND, David C. The Achieving Society. Harvard University, Princeton, New Jersey, D. Van Nostrand Company Inc. 1961, citado por VARELA V. Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Cali: ICESI, Impresos Feriva, 1991. p. 77.
- 6 RONSTADT, Robert. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning, Summer, 1985. citado por VARELA V. Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Cali: ICESI, Impresos Feriva, 1991. p. 236-237.
- 7 TIMMONS, Jeffry A. La Mentalidad Empresaria. Buenos Aires: Editorial Suramericana, 1989. p. 19.
- 8 SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 23.
- 9 ROCHER G. Introduction a la sociologie general, Paris, Seuil, 1968, citado por ZAPATA D. Alvaro, Estudio interdisciplinario de las relaciones entre la alta administración de Ecopetrol y la Unión sindical Obrera. Tesis para obtener el título en Ph.d. en Management, H. E. C. Montreal Canadá, 2003. p. 105.
- 10 ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU M. Teorías sobre la cultura organizacional. En ABRAVANEL, H., ALLAIRE, Y., FIRSIROTU M. y Otros. Cultura organizacional. Bogotá: Legis Editores, 1992. p.30.
- 11 GUIZAR M. Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. Segunda Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p. 249.
- 12 TIMMONS, Op. cit., p.49.
- 13 *Ibid.*, p. 61.
- 14 *Ibid.*, p. 84-85.
- 15 Inspirado en la obra Métodos de exposición científica de Enrique Omar Trujillo Peralta (1997), quien analiza los diversos recursos de la exposición científica, haciendo mención a la definición, la clasificación, la ejemplificación, la descripción, la comparación y relaciones, los razonamientos y la verificación, a continuación presento un esbozo de los diversos tipos de relaciones sobre la forma de expresión de la mentalidad empresarial como producto de la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- AKTOUF, Omar. "Le symbolisme et la culture d'Entreprise". dans L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées. Quebec et Paris: Les Presses de l'Université Laval et Eska, 1990.
- ALBERRO, Solange y GRUZINSKI, Serge. Introducción a la historia de las mentalidades. México: INAH, 1979.
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU M. Teorías sobre la cultura organizacional. En Cultura organizacional. Bogotá: Legis Editores, 1988.
- BEALS, Alan R. Antropología Cultural. Buenos Aires: Atenas, 1967.
- BEDARD, Renée. Los fundamentos filosóficos del Management. Montreal: HEC, Tesis de doctorado en Administración, 1995.
- CHANLAT, Alain et DUFOUR, Maurice (dir.). La rupture entre l'Entreprise et les hommes. Montreal: Amérique et Les Editions d'Organisations, 1985.
- DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. "Cultura Organizacional: ¿Un instrumento de la Gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. En Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas. ARANGO, Luz Gabriela y URREA GIRALDO, Fernando. Bogotá: Colciencias -Corporación Calidad, 2000.
- DEAL, T. E. y KENEDY, A. Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life. Mass, Addison-Wesley, 1982. citado por ZAPATA D. Alvaro, Estudio interdisciplinario de las relaciones entre la alta administración de Ecopetrol y la Unión sindical Obrera. Tesis para obtener el título en Ph.d. en Management, H. E. C. Montreal Canadá, 2003. p. 105 DRUCKER, Peter. "Cambiar las conductas, no la cultura" En Revista América Economía, edición No. 60, abril de 1992.
- DURAND, Gilbert. Las estructuras antropológicas de lo imaginario. Introducción a la arquetipología general. Madrid: Taurus, 1982.
- FREEDMAN, Maurice. Antropología Social y Cultural. 1970.
- GEERTZ, Clifford. La Interpretación de las Culturas. Buenos aires: Gedisa, 1973.
- GIBBS, Allan. Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training. Journal of European Training. Spring: M.C.B. Publications, 1987.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY. Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. México: Interamericana, 1983.
- GUIZAR M. Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. Segunda Edición. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.
- HARRIS, Marvin. Antropología Cultural. Buenos aires: Alianza Editorial, 1980.
- LE GOFF, Jaques. La Memoria. 1965.

- LE GOFF, Jaques. "Las mentalidades. Una historia ambigua", en Alberro y Gruzinski, Introducción a la historia de las mentalidades. México: INAH, 1979. pp. 57-61.
- MARSHALL REEVE, Jhon. Motivación y Emoción. Madrid: Mc Graw Hill, 1994. p. 2.
- MARUYAMA, Magoroh. Esquemas Mentales. Gestión en un medio multicultural. Santiago de Chile: Gránica - Dolmen, 1998.
- MCCLELLAND, David C. The Achieving Society. Harvard University, Princeton, New Jersey D.: Van Nostrand Company Inc. 1961.
- MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994.
- MERCIER, Paúl. Historie de l' Anthropologie (1966). Paris: PUF, 1971.
- MINTZBERG, Henry. The Nature of Managerial Work. New York: Harper and Row, 1973.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfa Omega, 1991.
- MOUNIN, G. Saussure, presentación y textos. Barcelona: Anagama, 1971. pp. 35-41.
- MUCCHIELLI, Alex. Les Mentalités. Paris: Presses Universitaires de France, 1985.
- MUÑOZ M., Jairo. Marco Teórico de la Antropología Cultural. En Antropología Cultural Colombiana. Bogotá: Unisur, Ministerio de Educación Nacional. Primera unidad, 1990.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Séptima Edición. México: Prentice Hall, 1996.
- RONSTADT, Robert. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning. Summer, 1985.
- SAINSAULIEU, Renaud. "Culture, entreprise et société", dans L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées. Québec et Paris: Les Presses de l'Université Laval, Editions Eska, 1990.
- SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHELLENBERG, James. Los fundadores de la Psicología Social. Buenos Aires: Alianza Editorial, 1981.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes. Tercera reimpresión. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1997.
- SINGER and WOLF. El concepto de Cultura (1968) Citado por Maurice Freedman en Antropología Social y Cultural (1970).
- THEVENET, Maurice. Auditoría de la Cultura Organizacional. Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- TIMMONS, Jeffry A. La Mentalidad Empresaria. Buenos Aires: Suramericana, 1989.
- VALLEE, Lionel. Representaciones colectivas y sociedades. En La ruptura entre la empresa y los hombres. Québec et Paris: Ediciones d'organizations, 1985.
- VARELA V. Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Cali: ICESI, Impresos Feriva, 1991.
- VERGARA FIGUEROA, Abilio. Imaginarios: Horizontes plurales. Coordinador. México: Conaculta - Inah. Escuela Nacional de Antropología e Historia, 2001.
- ZAPATA D. Álvaro. La Noción de Cultura. Universidad del Valle. Cali, 2000.
- ZAPATA D. Álvaro. Paradigmas de la Cultura Organizacional. En Cuadernos de Administración. Univalle, No. 27. Cali, marzo de 2002
- ZAPATA D. Álvaro. Estudio interdisciplinario de las relaciones entre la alta administración de Ecopetrol y la Unión Sindical Obrera. Tesis para obtener el título en Ph.d. en Management, H. E. C. Montreal Canadá, 2003.



Alfonso Rodríguez Ramírez, Msc
 Administrador de Empresas
 Especialista en Alta Gerencia
 Especialista en Gerencia de Servicios
 de Salud. Magister en Ciencias de la
 Organización (Msc). Director Grupo
 de Investigación Gestión
 Organizacional COL 0027573.
 Docente Investigador Universidad
 Libre Seccional Cali y Universidad
 Libre.