

# REPRESENTACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

**ALFONSO RODRÍGUEZ RAMÍREZ**

**Magister en Ciencias de la Organización (Msc)**

**Cali - Colombia.**

## RESUMEN

La presente ponencia tiene como propósito describir y relacionar dos aspectos importantes en el desarrollo de la administración y las organizaciones, dando prioridad al trabajo del Gerente y el Directivo, como quiera que la toma de decisiones se constituye en la razón de ser de las personas que manejan las organizaciones, reflejando la mentalidad empresarial como factor situacional que expresa la relación con su medio ambiente empresarial.

La mentalidad empresarial y la toma de decisiones son variables constantes en el ejercicio de la administración y su objeto de estudio como son las organizaciones, enfocándose en la gerencia como agente de transformación en las actividades de la empresa, dando prioridad a las relaciones de la empresa con su entorno.

## PALABRAS CLAVES.

Mentalidad empresarial, toma de decisiones, representaciones, administración

### a) INTRODUCCION

En el contexto de la Administración y su objeto de estudio las Organizaciones<sup>1</sup>, cualquier cosa que la gerencia haga la hace por medio de la toma de decisiones, donde pueden tomarse como cuestión de rutina, y en muchas ocasiones hasta no se da cuenta que está tomando decisiones. Las decisiones son el acto administrativo fundamental mediante el cual las directivas de una organización manifiestan su naturaleza o razón de ser para dirigir y tomar decisiones, a través de la facultad que le concede la administración y por ende la gerencia como puesto de trabajo y sujeto de la administración. En consecuencia, la gerencia es el sujeto de la Administración por medio del cual se dinamiza y pone en práctica la organización como objeto de estudio de la Administración.

En opinión de investigadores<sup>2</sup>, la esencia de la acción administrativa en cualquier organización moderna es la toma de decisiones. Esta incluye la formulación, evaluación y selección de alternativas para resolver problemas administrativos. La eficacia de las decisiones está muy ligada a la disponibilidad de información útil y oportuna en el momento en que se toman decisiones. Con frecuencia, la necesidad de tomar decisiones parece ser la única constante de la acción administrativa, pues el proceso, el entorno, el individuo y la organización cambian constantemente.<sup>3</sup>

En consecuencia, la diversidad de las actividades de toma de decisiones en las organizaciones no tiene límites. El directivo que toma decisiones puede utilizar distintos estilos de decisiones en momentos diferentes. De igual manera, no todas las personas utiliza el mismo estilo de

<sup>1</sup> Muchos autores de lo organizacional hacen referencia a la Organización como objeto de estudio de la Administración, entre ellos Gibson, Ivancevich y Donelly (1983), Richard Hall (1996) y Stephen Robbins (1996).

<sup>2</sup> Entre ellos Herbert Simon, Peter Drucker, Henry Mintzberg, Alfred Chandler, Duane Davis, León Blank.

<sup>3</sup> DAVIS, Duane. Investigación en Administración para la Toma de Decisiones. Thomson Editores, México, 2001, p.4.

decisiones para llegar a una conclusión en una situación en particular.<sup>4</sup> Lo anterior tiene una relación directa con la Mentalidad empresarial por cuanto en la relación sujeto – objeto, el hombre o la persona está en permanente relación con su ambiente, en una adaptación contante con su entorno. Del mismo modo el directivo que toma decisiones busca adaptarse de manera permanente a la situación, desarrollando habilidades y estilos de dirección que procuren el mejoramiento de las decisiones empresariales.

La relación mentalidad empresarial y toma de decisiones, constituye una de las diadas fundamentales en el desarrollo de la sociedad, donde los directivos satisfacen sus necesidades superiores de afiliación, logro y poder<sup>5</sup> en la toma de decisiones, donde la mentalidad empresarial tiende a satisfacerlas, mediante habilidades que fortalezcan la el desarrollo de las empresas.

## **b) DESARROLLO DEL TEMA**

### **1. EL CONTEXTO DE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL**

Para Le Goff<sup>6</sup> “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; Cristobal Colón y el marinero de sus carabelas”. Le da sentido de núcleo generador común, más que de contenidos y formas uniformes.

Un elemento destacado del pensamiento de Le Goff es la ubicación de sus

problemáticas de estudio en un contexto de dualidad referencial<sup>7</sup>: 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 decisiva.»

La noción de mentalidad es ambigua Alberro y Gruzinski<sup>8</sup>. 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 solo corresponde a una época, sino sobre todo a un grupo social y/o cultural.”

Mucchielli<sup>9</sup> define la mentalidad como un sistema de referencia implícito de una sociedad o grupo social, homogéneo desde el punto de vista del espíritu común. Este marco de referencia permite a las personas percibir e interpretar la realidad de cierta

<sup>4</sup> GOODMAN, Susan. Información necesaria para la toma de decisiones administrativas. En *Records Management Quarterly*. Octubre de 1993, p. 12-23.

<sup>5</sup> Ver en este contexto McCLELLAND, David, *La Sociedad del Logro*, 1961.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> VERGARA FIGUEROA, Abilio. *Imaginarios: Horizontes plurales*. Coordinador. México: Conaculta – Inah. Escuela Nacional de Antropología e Historia, 2001.

<sup>8</sup> ALBERRO, Solange y GRUZINSKI, Serge. *Introducción a la historia de las mentalidades*. México: INAH, 1979.

<sup>9</sup> MUCHIELLI, Alex. *Les Mentalités*. Presses Universitaires de France, Paris, 1985, p.12.

manera y por tanto ver las reacciones y conductas de acuerdo con esa percepción del mundo. La mentalidad es construida por todos los factores que inciden en la educación, por las experiencias de la vida social y por la participación en diferentes grupos que tienen sus hábitos de comportamiento. El estudio de las mentalidades comprende las influencias que a lo largo de la vida se perciben, las maneras como actuamos, la forma de relacionar las ideologías, los imaginarios, creencias, principios y valores, y la forma como evoluciona, transforma y cambia el pensamiento en el tiempo y el espacio, como una forma de trascendencia de las ideas del hombre.

De esta forma la Mentalidad se asocia a la actitud del individuo o grupo ante el mundo 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.

Ronstadt en una de sus obras más representativas<sup>10</sup>, 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 esta siempre sujeta a mejoras; un proceso donde el tiempo es factor limitante, no solo en términos de inicio y de ejecución, son también en términos de planeación e investigación de nuevas oportunidades." Y agrega: "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 independiente."

La **Mentalidad Empresarial**<sup>11</sup>, 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 talentos."

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, las maneras 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

---

<sup>10</sup> RONSTADT, Robert. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning, Summer, 1985.

---

<sup>11</sup> TIMMONS, Jeffry A. La Mentalidad Empresarial. Editorial Suramericana. Buenos Aires, 1989. p. 19..

expectativas que demanda la sociedad en el tiempo y en el espacio. Su contexto de aplicación es completamente sincrónico.

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), 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 continuo. 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 reflejan las acciones del hombre en un ámbito determinado, influenciado y determinado por la cultura predominante de una colectividad. En este contexto, observamos que la mentalidad es un producto de la cultura prevaleciente de una sociedad.

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 (1989), "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 definidas." 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 directamente y proporcionalmente influida por la cultura predominante en una sociedad dada.

Se puede hablar de una relación de carácter inductivo de la toma de decisiones con respecto a la mentalidad empresarial, donde las características de la toma de decisiones infieren como algo específico y concreto de la manera de sentir, pensar y actuar de las directivas, reflejada en última instancia en la mentalidad empresarial por medio de sus valores, hábitos, costumbres, actitudes que dan identidad en última instancia a esa colectividad. Del mismo se puede hablar de una relación de carácter deductivo de la mentalidad empresarial con respecto a la toma de decisiones, donde el contexto de la mentalidad constituye el marco de referencia general de valores, hábitos, costumbres y actitudes, en donde se toman las decisiones, reflejado en la forma de sentir, pensar y actuar como los aspectos concretos y prácticos de los dirigentes y dirigidos.

## **2. EL CONTEXTO DE LA TOMA DE DECISIONES**

Según Peter Drucker son tan fundamentales las decisiones que pueden afectar la existencia futura de la empresa y requerir años de análisis sistemático, de ahí que la naturaleza de la gerencia como proceso consiste en tomar decisiones.<sup>12</sup> Dice Drucker...

"La importancia que tomar decisiones tiene para la gerencia se reconoce generalmente.

---

<sup>12</sup> DRUCKER, Peter F. La Gerencia de Empresas. Editorial Suramericana, Buenos Aires, 1976. p. 457.

Pero gran parte de la discusión tiende a concentrarse en la resolución de problemas, esto es en dar respuesta. Y ese es el enfoque erróneo. La fuente más común de errores en las decisiones gerenciales está en la insistencia en tratar siempre de encontrar la respuesta correcta en lugar de la pregunta correcta.

Cualquiera que sea la función o el nivel del gerente, tendrá que tomar cada vez más decisiones estratégicas. Cada vez podrá confiar menos en su habilidad para tomar intuitivamente la decisión táctica correcta. Siempre se necesitarán ajustes tácticos pero tendrán que realizarse dentro de la estructura de las decisiones estratégicas. Ninguna habilidad para tomar decisiones tácticas liberará al gerente de la necesidad de tomar decisiones estratégicas.

## 2.1 LA TOMA DE DECISIONES

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, la palabra decisión hace referencia a la resolución que se toma en una cosa dudosa. En este contexto, el verbo decidir, significa formar un juicio definitivo sobre algo dudoso. Etimológicamente, la palabra decisión se deriva del verbo decidir, que proviene de latín *decidere* que quiere decir contrastar. Hay varios significados asociados al término como distinguir, escoger, determinar, resolver, arbitrar, juzgar, optar. En cuanto a la palabra decisor, se cree que se deriva del inglés *decider*, que designa a una persona que física o moralmente tiene el poder de decisión.

En consecuencia, la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir en varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más

adecuadas, tomando en cuenta la situación, y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria<sup>13</sup>.

Herbert Simon (1947) define el proceso de toma de decisiones de la siguiente manera: "Todo comportamiento implica una selección, consciente o inconsciente, de determinadas acciones, entre todas las que son físicamente posibles, para el que actúa y para aquellas personas sobre las cuales éste ejerce influencia o autoridad."<sup>14</sup> Se emplea la palabra "selección" sin que signifique ningún proceso consciente o deliberado. Se refiere al hecho de que el individuo de que si el individuo sigue una determinada línea de acción, renuncia por ello a otras líneas de acción.

Se deduce que la toma de decisiones es ante todo un proceso psicológico que consiste en escoger entre diferentes elementos de acuerdo a diferencias aprendidas y la personalidad misma, generando la perspectiva conductista. Este proceso en el ámbito de la administración influye sobre las demás personas de la organización, situación que adquiere mayor trascendencia en el contexto de la empresa, pues quien toma decisiones lleva implícita la autoridad, que debe ser acatada por los colaboradores. De esta forma Simon introduce en su concepto de toma de decisiones, además de elementos psicológicos y psicoanalíticos (consciente e inconsciente), elementos sociológicos como la influencia en grupos por medio de la autoridad. Para analizar la toma de decisiones en la empresa se requiere de un contexto interdisciplinario que integre el estudio de temas como el liderazgo, la fenomenología de los grupos e intergrupos,

---

<sup>13</sup> AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. Universidad del Valle, Cali, 2001, p.147-148.

<sup>14</sup> SIMON, Herbert. El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa (1947). Madrid, Aguilar, 1962. p.5.

la motivación, la autoridad y el poder en la organización.

Adicionalmente, Simon y otros (1950) analizan la toma de decisiones como proceso grupal<sup>15</sup>: “Un esfuerzo planeado de esfuerzo cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos”.

Este ámbito nos da entender, que la naturaleza de la toma de decisiones tiene implicaciones en el comportamiento de grupo, situación que se manifiesta en la delegación de funciones, asignación de autoridad y responsabilidades en los colaboradores, donde generalmente es el gerente o líder bien sea de manera individual o participativa, quien en últimas toma decisiones para el cumplimiento efectivo de actividades y en últimas de los objetivos.

Mintzberg y otros (1976) plantearon un estudio de 25 procesos de decisiones estratégicas tomados de un amplio espectro de organizaciones, incluyendo las de manufactura, servicio y dependencias gubernamentales. Con base en este campo de estudio y de la revisión bibliográfica, los autores identificaron una estructura básica o una lógica compartida que apoya el control de las decisiones “no estructuradas” por parte de las organizaciones. Se definen tres fases principales en la toma de decisiones: identificación, desarrollo y selección. Se concluyó que el proceso de decisión es “repetitivo y discontinuo... e implica muchos pasos difíciles y una multitud de factores dinámicos durante un período considerable”, constituyéndose en una decisión donde “casi nada es dado o se

puede determinar fácilmente”. El contexto político de una decisión demanda la búsqueda de una solución que se ajusta a los intereses políticos dentro y alrededor de la organización. El apoyo político debe lograrse, aún si se obtiene invitando a intereses poderosos a ser representados en el proceso de la toma de decisión.

Hay que hacer una distinción entre los conceptos decisión y procesos de decisión. El primero hace referencia a un compromiso específico para una acción, donde las decisiones no se toman a lo largo de una trayectoria estable e inalterada. Surgen problemas que deben explorarse y, si es posible superarse. La decisión se lleva a cabo en el contexto de una organización que existe en un medio cambiante en el cual surgen nuevas prioridades. El progreso de una decisión en particular tal vez necesite acelerarse, retardarse o postergarse conforme se presenten nuevos problemas a la organización y otras decisiones comienzan a formularse.

El segundo se refiere a una serie de acciones y factores dinámicos que comienza con la identificación de un estímulo para la acción y termina con el compromiso específico para dicha acción seleccionada. La toma de decisiones en la práctica es en muchos aspectos, diferente al proceso descrito por el modelo normativo de toma de decisiones. Los objetivos y metas de una organización no forman la base de todo el proceso de toma de decisiones, ni aportan una influencia obvia que guíen la búsqueda y la elección.<sup>16</sup>

Por último Mintzberg<sup>17</sup> analiza las funciones decisorias en el trabajo del directivo, diciendo que “en la toma de decisiones la información no es un fin en sí misma, es su elemento inicial básico”. Una cosa queda clara en el estudio del trabajo de dirección:

<sup>15</sup> SIMON, Herbert; SMISHBURG, Donald; THOMPSON, Victor. Administración Pública. Letras, México, 1950. p. 98.

<sup>16</sup> JENNINGS, David y WATTAM, Stuart. Toma de decisiones: un enfoque integrado. CECSA, 1ª Edición, México, 2000, p. 13.

<sup>17</sup> MINTZBERG, Henry. El Trabajo del Directivo, Harper and Row, Nueva York, 1973

el directivo desempeña un papel principal (mentalidad empresarial) en el sistema de decisión de su organización. Solo él como su autoridad formal reflejada en su liderazgo y la posición que ocupa, puede comprometer a la organización en nuevas e importantes vías de actuación; y solo él como su centro nervioso, dispone de toda la información actualizada necesaria para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la empresa. Adicionalmente Mintzberg dice que son cuatro las funciones del directivo como centro decisorio: promotor, resolver problemas, distribuir recursos y negociador.

Para León Blank, la decisión es una elección que se hace entre varias alternativas posibles, y una condición necesaria para tomar decisiones es que exista un problema, “cuando existe una diferencia entre la situación actual y la situación deseada”. Luego los administradores de organizaciones continuamente se enfrentan con problemas y deben resolver esos problemas, es decir, tomar decisiones<sup>18</sup> (mentalidad empresarial). Entonces el proceso de toma de decisiones consta de pasos que se deben seguir para elegir la mejor alternativa posible para solucionar los problemas surgidos. En este contexto, para que funcionen y subsistan las organizaciones se deben tomar decisiones en todos los niveles de la organización, de manera constante. En consecuencia, la toma de decisiones es parte integral de la administración de una organización<sup>19</sup>, siendo la calidad de las decisiones tomadas un factor vital en la eficacia de las organizaciones. Cita a Ofstad para quien tomar decisiones es hacer un juicio con relación a lo que uno debe hacer en una situación determinada después de haber deliberado sobre algunos cursos alternos de acción.

---

<sup>18</sup> BLANK, León. Administración de Organizaciones. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, 1990, p. 78

<sup>19</sup> HARRISON, E. F. The Managerial Decision – Making Process. Houghton Mifflin Co., Boston, 1975, p. 3.

En las organizaciones las decisiones varían en orden de importancia. Podemos encontrar decisiones vitales e importantes, como decisiones menos importantes, debido a la trascendencia que van a tener para la organización, bien sea en términos administrativos, financieros, producción o de ventas. Según Blank, la importancia de una decisión puede medirse por el número de personas afectadas por la decisión y por los recursos materiales y financieros involucrados. Hay que observar que una decisión que es importante para una persona o un departamento, puede que no sea tan importante para otra persona u otro departamento. Por ello es importante darle prioridad al acto de tomar decisiones, por que van a solucionar problemas inmediatos o mediatos de diversa índole de acuerdo a la situación presentada en la Empresa, pues se deben estudiar detenidamente las diversas alternativas y ver los aspectos positivos o negativos de esa situación.<sup>20</sup> De esta manera se concluye que muchas de las decisiones que se toman en las organizaciones son complejas debido a la relación del posicionamiento de quien toma decisiones y la cobertura o radio de acción que va a estar involucrado. De manera analógica, se puede hablar del riesgo en la toma de decisiones, donde la situación comprometida definida por el problema a resolver, tiene en cuenta la incertidumbre como factor de riesgo y sus implicaciones sobre el monto involucrado a analizarse.

Desde una perspectiva antropológica, Aktouf dice que decidir es transformar una voluntad humana en acto, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho. Dice que en todo momento tenemos entre nosotros infinitud de actos posibles o probables, decidir se convierte entonces en hacer elecciones permanentemente, en seleccionar en cada circunstancia dada un acto dado. Concluye

---

<sup>20</sup> BLANK, León, op. cit p. 76.

que el proceso de decisión es la forma como se obra y se actualiza esta opción.<sup>21</sup>

Aktouf señala que es evidente todo el peso que puede tener la decisión, elemento del proceso administrativo considerado desde siempre como el más importante; siendo el elemento que influye en la vida de las organizaciones, porque es el momento en que se actualiza la concepción que uno se hace de la empresa y de sus componentes. Dice que es en la toma de decisiones donde se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa.<sup>22</sup>

Dependiendo de los niveles y puestos a los que se otorga la capacidad y el derecho de decidir, se condiciona la forma de elaborar la estructura de la organización, su grado de centralización, su modo de comunicación, y por ende su clima humano y social. En consecuencia, la decisión es un fenómeno organizacional de movilización de un conjunto de personas en torno a un acto que se logrará mediante la realización de actos parciales, separados y complementarios. Esta movilización no puede hacerse a través de la simple orden, por la imposición unilateral de una voluntad a otras.

Como se puede ver la toma de decisiones es una actividad compleja de estudio, ya que abundan las controversias, las teorías y disputas sobre los modos, niveles, naturaleza, alcances, mecanismos, herramientas, recursos y modelos sofisticados que ayudan a la toma de decisión; todos éstos, son aspectos que tienen que ver con la mentalidad empresarial y su incidencia en la toma de decisiones.

<sup>21</sup> AKTOUF, Omar. op. cit p. 148

<sup>22</sup> Ibid., p. 145

## HALLAZGOS E INTERPRETACIONES

### 1. RELACION MENTALIDAD EMPRESARIAL Y TOMA DE DECISIONES

Las mentalidades son lógicas de pensamiento heterogéneas que adquieren las personas y/o colectividades por influencia de las diferentes culturas predominantes<sup>23</sup>. De acuerdo a lo anterior, las personas difieren no solo en sus aptitudes para desarrollar tareas específicas, en temperamento y gustos, sino también en estructura de pensamiento y acción, en otras palabras varían en los tipos de esquemas mentales, que inciden en la toma de decisiones en la organización.

El objetivo de la mentalidad empresarial revela parte del misterio –y de la mitología– del empresariado<sup>24</sup>. Una vez que se sabe cómo piensan, actúan y se desenvuelven los empresarios, se podrán establecer metas para emular esas acciones, actitudes, hábitos y estrategias, considerando de manera más inteligente si la soledad de la vida empresarial se condice con su modalidad. De esta forma la toma de decisiones es el referente o expresión automática y cotidiana que reflejan las acciones del hombre en un ámbito determinado, influenciado y determinado por la mentalidad empresarial predominante en la organización, para satisfacer las necesidades de la comunidad. En consecuencia, observamos que la toma de decisiones es un producto de la mentalidad empresarial prevaleciente.

#### 1.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

<sup>23</sup> MARUYAMA, Magoroh. Esquemas Mentales. Gestión en un medio multicultural. Santiago de Chile: Gránica – Dolmen, 1998.

<sup>24</sup> TIMMONS, Jeffry A. Op. Cit. p.20



Según Pérez López<sup>25</sup>, Vallée<sup>26</sup> y Rodríguez<sup>27</sup> las teorías organizacionales, la cultura y sus representaciones, y la mentalidad empresarial constituyen tres tipos de paradigmas de representaciones colectivas: Paradigma mecánico (material u organizacional), Paradigma psicosociológico (social) y Paradigma antropológico (inmaterial). (Ver Figura)

Para Pérez Lopez (1993), en el campo mecánico las personas son motivadas exclusivamente por influencias externas a sus acciones (motivos extrínsecos). En el paradigma psicosociológico, las personas son motivadas por motivos extrínsecos y por motivos intrínsecos; en este contexto, los motivos intrínsecos son resultados causados por la ejecución de la propia acción, en proporción a que esos resultados satisfacen deseos y expectativas de los miembros realizadores de la acción.

Según Vallée (1985), en el estudio de las representaciones colectivas el análisis cultural desde la perspectiva Marxista (Godelier, 1969) tiene la ventaja de permitir un acercamiento de dos esferas de la actividad humana (la producción de bienes materiales y la producción de bienes inmateriales), utilizando conceptos del materialismo dialéctico.

Desde este punto de vista Rodríguez (2004) aplica el enfoque sistémico donde se analiza la producción de bienes materiales (como transformación de productos o prestación de servicios), inmateriales (como manifestación del imaginario con signos y símbolos) y sociales (como expresión de las

relaciones interpersonales), orientando la totalidad del comportamiento de los actores sociales hacia una identidad en el contexto de la organización.

El desarrollo de la mentalidad empresarial se fundamenta en las representaciones que cada miembro de la organización tiene de acuerdo a la forma de pensar, decir y actuar en su relación con su ambiente de trabajo, soportado en sus principios y valores. Es importante tener en cuenta los sistemas de producción de representaciones colectivas (Vallée, 1985), donde la interacción del hombre con su medio clasifica tres tipos de representaciones: producción de bienes materiales, producción de bienes sociales y producción de bienes inmateriales.

En el análisis sobre mentalidad empresarial, observamos que sobresalen tres grandes campos de conocimiento o tipos de paradigmas, el paradigma sociológico, el paradigma antropológico y el paradigma organizacional. De esta manera se identifican dos campos científicos y uno aplicado, el antropológico, el sociológico y el organizacional visto desde la perspectiva de la teoría organizacional, donde para poder entender el campo organizacional, hay que recurrir a los fundamentos y supuestos básicos de la antropología y la sociología (la psicología social). De esta manera, mentalidad empresarial se origina y analiza en estos dos contextos.

---

<sup>25</sup> PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Liderazgo. Biblioteca IESE Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1997, p. 67.

<sup>26</sup> VALLEE, Lionel. Representaciones colectivas y sociedades. En *La ruptura entre la empresa y los hombres*. Québec, Amérique, Adiciones d'organisations, Montreal – París, 1985.

<sup>27</sup> RODRIGUEZ RAMIREZ, Alfonso. Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense. Tesis de Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, 2004. p. 98.



# MODELO ORGANIZACIONAL PARA EL ANÁLISIS DE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL



Fuente: Vallée (1985), Pérez López (1995)  
Adaptado: Alfonso Rodríguez R.(2004)

### 1.1.1 PARADIGMA ANTROPOLOGICO

La mentalidad empresarial en el paradigma antropológico o inmaterial se expresa por los llamados motivos trascendentes, que son los resultados de la influencia de personas diferentes a la que ejecuta la acción, donde esos resultados los persigue explícitamente las personas por el valor de dichas consecuencias para aquellas otras personas que reciben la acción. La toma de decisiones como acción trascendente (Aktouf, 2001) constituye la manifestación más auténtica de la mentalidad empresarial en la que el gerente delega funciones y autoridad para que se cumpla la opción o acción seleccionada.

Parte del problema para explicar la mentalidad empresarial está relacionado con el hecho de que la motivación de las personas es la consecuencia de tres tipos diferentes de fuerza<sup>28</sup>; dos de ellas, (extrínseca y trascendente) dependen de las propiedades del entorno (lo que ocurre fuera de la gente), pero depende a la vez de dos características diferentes, a menudo opuestas del entorno.

Cuanto más influencia y “poderoso” es el entorno, mayores son las posibilidades de que sea una fuente de motivos extrínsecos. Desde el otro punto de vista, cuanto más débil es el entorno, mayores son las posibilidades de que sea una fuente de motivos trascendentes. De ahí de que las decisiones tomadas por los directivos tengan una relación directa con el entorno empresarial. De esta manera, los paradigmas de motivación describen la mentalidad empresarial en las organizaciones con base en: a) Metas Externas: la mentalidad empresarial se expresa como un sistema mecánico; b) Metas Externas e Internas: la mentalidad empresarial se manifiesta como un sistema biológico. c) Metas Externas, Internas y Trascendentes: la mentalidad empresarial se fundamenta como un agente en libertad o sistema libremente adaptativo. Así, la toma de decisiones tiene como fuente directa las metas

organizacionales en una relación causa – efecto.

El paradigma Antropológico supone que el comportamiento de las personas en conjunto y sus representaciones colectivas son motivados por causas trascendentes, que son consecuencias de la toma de decisiones que afectan a personas ajenas a quien ejecuta una acción, en la medida en que esas consecuencias las persigue explícitamente el directivo o líder por el valor de dichas consecuencias para aquellas otras personas que reciben la acción. De esta manera se identifican fenómenos como el imaginario, la identidad y la ideología, en la medida en que esas consecuencias satisfacen necesidades y deseos del agente que realiza la acción. La mentalidad empresarial crea el imaginario, la representación y el pensamiento colectivo en las organizaciones generando identidad, ideología, soberanía y diferenciación en la organización. Luego, la toma de decisiones se fortalece en la identidad, el liderazgo y la diferenciación en la relación con su entorno o medio ambiente.

En la descripción de las representaciones, el imaginario, la identidad y la ideología de la organización reflejan los fenómenos propios del paradigma antropológico, estructurando el sistema de producción de bienes inmateriales que relaciona la toma de decisiones internas con las externas de la organización, es decir, enlaza el imaginario con sus signos, arquetipos, símbolos y cosmovisión con la identidad y liderazgo colectivo reflejados en el entorno de la organización. Así pues, se consolidan la identidad, el liderazgo y la diferenciación como resultado de las representaciones y percepciones colectivas de su mentalidad empresarial.

En consecuencia, lo que explica el comportamiento humano dentro del paradigma antropológico son los motivos trascendentes, que son consecuencias de la toma de decisiones que afectan a personas diferentes a la que ejecuta la acción, quien mediante manifestaciones simbólicas en la organización como los

<sup>28</sup> PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. op. cit p. 70.

valores y los principios generan fenómenos de diferenciación e identidad en aquellas personas que reciben la acción, es decir, generando un ambiente humano propicio para el establecimiento de la mentalidad empresarial.

### **1.1.2 PARADIGMA SOCIOLOGICO**

El paradigma sociológico supone que los seres humanos como ente colectivo son motivados tanto por causas extrínsecas como por causas intrínsecas de sus acciones (motivos extrínsecos e intrínsecos), donde la acción del entorno como causa extrínseca tiene influencia en la organización y las causas intrínsecas son las consecuencias provocadas por la ejecución de la propia decisión, en la medida en que esas consecuencias satisfacen necesidades o deseos del agente que realiza la acción (desarrollo de habilidades, aumento de conocimiento, satisfacción con el trabajo). Los motivos intrínsecos incluyen cosas que consiguen las personas a través de sus acciones y solo se obtienen por medio de la ejecución personal.

Luego las relaciones sociales en la organización generan reglas, normas, principios y valores, a la manera cuando el hombre busca agruparse para satisfacer sus necesidades y conseguir sus objetivos. De esta forma, adapta el contexto del sistema de producción de bienes sociales, las normas, reglas y modos de ser de las relaciones sociales de la organización.

En la descripción de las relaciones sociales del paradigma sociológico, la mentalidad empresarial orientada por normas y reglas relaciona la interiorización de los principios, valores, ritos, hechos y conductas que van a servir de fundamento para el diseño y práctica de los estilos de dirección reflejados en la organización, tomando decisiones que tienen que ver con las políticas, estrategias, planes y programas. De esta forma, se consolidan las relaciones sociales e interorganizacionales mediante las políticas y estrategias que la organización formula y ejecuta hacia afuera.

### **1.1.3 PARADIGMA ORGANIZACIONAL**

El paradigma organizacional supone que los seres humanos en conjunto como organización y su contexto de cambio, son motivados exclusivamente por causas externas de sus decisiones (motivos extrínsecos) desde el punto de vista sistemático, donde el entorno ejerce influencia en la organización, luego las decisiones de la empresa y su mentalidad empresarial tiene que adaptarse a su entorno de manera continua, a la manera cuando el hombre tiene que adaptarse a su medio ambiente. De esta forma adopta el contexto del sistema de producción de bienes materiales (paradigma organizacional), es decir, su función técnica, de producción y creación de productos y servicios, satisface las necesidades y deseos de los clientes, compradores y consumidores. Así, la toma de decisiones está relacionada con las funciones de producción y mercadeo.

En este proceso de adaptación del paradigma organizacional, el sistema de producción de bienes materiales relaciona la mentalidad empresarial y la toma de decisiones teniendo en cuenta los procesos, estructuras y actividades organizacionales, los insumos y recursos para transformados en productos, subproductos, servicios y compensaciones que tienen como destino final el entorno o el mercado (motivos extrínsecos) para satisfacer necesidades de la sociedad.

En el análisis organizacional, se deduce que los paradigmas o campos de análisis de la mentalidad empresarial (Antropológico, Sociológico y Organizacional) intentan describir el comportamiento de los seres humanos en las organizaciones con base en una concepción de los seres humanos como individuos motivados por: 1) metas externas (paradigma organizacional) donde el comportamiento del ser humano se representa como un sistema organizacional u organismo; 2) metas externas e internas (paradigma sociológico) donde el comportamiento del ser humano se manifiesta como un

sistema biológico, y 3) metas externas, internas y trascendentes (paradigma Antropológico), donde el comportamiento del ser humano se manifiesta como un agente libre o sistema libremente adaptable.

El análisis organizacional de la Mentalidad Empresarial se fundamenta en ciencias o disciplinas que sustentan los sistemas de producción de las representaciones colectivas de Vallée, constituyendo desde este punto de vista una perspectiva organizacional del análisis de la mentalidad empresarial.

El modelo organizacional se fundamenta en tres variables que representan los sistemas de producción (Valleé, 1985) de la mentalidad empresarial y sus propiedades en el todo organizacional, que constituyen la columna vertebral del modelo: sistemas de producción de bienes inmateriales (que relacionan la identidad y diferenciación con el imaginario y sus representaciones), sistemas de producción de bienes sociales (que relacionan los estilos de dirección con los principios y valores, haciendo el enlace entre lo que es la organización y la administración), y sistemas de producción de bienes materiales (que relacionan los productos y servicios con las estructuras, procesos y actividades que se desarrollan en la organización).

En el ambiente empresarial se puede decir que cuantas menos posibilidades hay de controlar externamente la ejecución con éxito de una función, mayor es la necesidad de asignarla a una persona con motivación trascendente, es decir, que su comportamiento sea influido desde el paradigma antropológico y por ende respaldado por la mentalidad empresarial.

El aspecto situacional constituye otra variable a analizar en el contexto de la relación mentalidad empresarial y toma de decisiones. Debido a la naturaleza sincrónica de la mentalidad empresarial, su expresión se relaciona con la situación reflejada en el entorno de la empresa, como sistema abierto; luego, es la toma

de decisiones es un fenómeno organizacional producto de la relación de la empresa con su entorno.

Se observan las variables organizacionales (materiales), psicosociológicas (sociales) y antropológicas (inmateriales) para analizar la mentalidad empresarial y su relación con la toma de decisiones desde el punto de vista sistémico. Se contempla que se necesitan tres variables para relacionar la organización y el entorno (misión externa, objeto de la organización y estrategia); otras tres variables relacionan la organización y el ámbito, que son características personales de los miembros que pertenecen a la organización (misión interna, principios y valores, y estructura formal, con sus funciones o roles). Por último, variables que representan la organización como tal: sistemas de dirección (estrategia con las funciones o roles formales), estilos de dirección (las personas concretas de la organización), y valores de dirección (misión interna y externa). Es aquí donde se centra el análisis de la relación entre la mentalidad empresarial y la toma de decisiones.

Los mecanismos básicos de una organización, cuando se concibe como un sistema antropológico, son aquellos que hemos llamado sistemas de dirección, estilos de dirección y valores de dirección (Pérez López, 1993). Estos mecanismos tienen la siguiente finalidad: Sistemas: Reglas formales diseñadas para coordinar tareas determinadas para lograr una estrategia. Estilo: Maneras específicas de hacer las cosas en una organización. Por lo menos significa saber cómo se utilizan las reglas formales en determinadas circunstancias. El estilo es el mecanismo por el cual una organización modifica su capacidad de resolver problemas a través del aprendizaje que se desarrolla en los miembros de la organización como resultado de las acciones realizadas por ellos. Valores: Determinan las razones, los "porqués", los motivos de las decisiones específicas tomadas por la organización.

Estos tres mecanismos están interrelacionados dentro del paradigma antropológico para entender la mentalidad empresarial mediante relaciones analógicas y de contraste (por medio de valores): las actividades dependen de los sistemas y del estilo; el aprendizaje depende tanto del estilo y los valores. Para ello, las relaciones no se limitan a las actividades, debido a que los sistemas dependen de la estrategia, pero la estrategia depende de los valores. Con el enfoque antropológico, la finalidad de la mentalidad empresarial es la de tomar decisiones que tengan como propósito formar a los miembros de la organización, facilitar el desarrollo de habilidades y competencias de modo que la organización adquiera capacidad para resolver problemas (misión interna), con competencias aprovechar oportunidades para el logro de su misión externa.

Mediante la estructura de representaciones colectivas (Vallée, 1985) como base, se pretende analizar la relación entre mentalidad empresarial y toma de decisiones (tomando la mentalidad como lo concreto, lo automático, y la toma de decisiones como lo abstracto, lo latente), identificando variables que son estudiadas desde su fundamento epistemológico está dado por la relación hombre – medio ambiente. Según Rodríguez (2004), el medio ambiente (la mentalidad) determina la personalidad, actitudes, costumbres y hábitos que definen la toma de decisiones como fenómeno organizacional automático, espontáneo y cotidiano reflejado en la cultura; luego, podemos decir que la relación mentalidad empresarial y toma de decisiones es determinística, de causa – efecto.

#### **d) BIBLIOGRAFÍA**

AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. Universidad del Valle, Cali, 2001.

ALBERRO, Solange y GRUZINSKI, Serge. Introducción a la historia de las mentalidades. México: INAH, 1979.

BEDARD, Renée. Los fundamentos filosóficos del Management. Montreal: HEC, Tesis de doctorado en Administración, 1995.

BLANK, León. Administración de Organizaciones. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali, 1990.

#### **c) CONCLUSIONES**

Los componentes básicos de una organización, cuando se concibe como un sistema (socio-eco-cultural-organizacional), son aquellos que hemos llamado sistemas de representación colectiva (materiales, inmateriales y sociales), soportado en los estilos de dirección y valores y principios, en su relación con el entorno. Estos componentes constituyen los cimientos del modelo sistemático planteado en el análisis de la cultura organizacional.

Los componentes organizacionales están interrelacionados dentro del modelo sistémico con énfasis en el campo antropológico: las acciones específicas (estrategias) dependen tanto de los sistemas como del estilo; el aprendizaje depende tanto del estilo como de los valores. 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.

El modelo organizacional de la mentalidad empresarial con énfasis en las representaciones colectivas (campos organizacional, social y antropológico) entiende que la finalidad de la cultura organizacional es la de integrar el imaginario y lo simbólico de los individuos de una colectividad a una organización, facilitando el desarrollo de su mentalidad empresarial de modo que la organización mejore su habilidad para resolver problemas, con una competencia cada vez mayor para encontrar mejores soluciones humanas para el logro de sus objetivos organizacionales.

CHANLAT, Alain et DUFOUR, Maurice (dir.). La rupture entre l'entreprise et les hommes . Montreal: Amérique et Les Editions d'Organisations, 1985.

DAVIS, Duane. Investigación en Administración para la Toma de Decisiones. Thomson Editores, México, 2001,

DRUCKER, Peter F. La Gerencia de Empresas. Suramericana, Buenos Aires, 1976.

DRUCKER, Peter. "Cambiar las conductas, no la cultura" En Revista América Economía, edición No. 60, abril de 1992.

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.

GOODMAN, Susan. Información necesaria para la toma de decisiones administrativas. En *Records Management Quaterly*. Octubre de 1993.

GUIZAR M. Rafael. Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones. Segunda Edición. Bogota: Mc Graw Hill, 1999.

HALL, Richard H. Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice Hall, México, 1996.

HARRISON, E. F. The Managerial Decision – Making Process. Houghton Mifflin Co., Boston, 1975.

IBARRA, Eduardo y MONTAÑO, Luís. Mito y Poder en las Organizaciones: Un análisis crítico de la Teoría de la Organización. Trillas, México, 1984.

JENNINGS, David y WATTAM, Stuart. Toma de decisiones: un enfoque integrado. CECSA, 1ª Edición, México, 2000.

JIMENEZ P. Jorge E., Lozano P. Melquicedec y VARELA V. Rodrigo. *Crear Empresas: Misión de Todos*. ICESI, Cali, 1993.

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. Editorial Mc Graw Hill. Madrid 1994.

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.

MINTZBERG, Henry. El Trabajo del Directivo, Harper and Row, Nueva York, 1973

MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Alfa Omega, 1991.

MUCCHIELLI, Alex. Les Mentalités. Paris: Presses Universitaires de France, 1985.

PEREZ LOPEZ, Juan Antonio. Liderazgo. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1997.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica. Séptima Edición. México: Prentice Hall, 1996.

RODRIGUEZ RAMIREZ, Alfonso. Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial Huilense. Tesis de Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Cali, 2004.

RONSTADT, Robert. The Educated Entrepreneurs: A New Era of Entrepreneurial Education is Beginning. Summer, 1985.

SCHEIN, E. H. Organizational Culture and Leadership, San Francisco Jossei-Bass, 1985.

SCHVARSTEIN, Leonardo. Psicología social de las Organizaciones: Nuevos aportes. Paidós, Buenos Aires, 1997.

SIMON, Herbert. El comportamiento Administrativo: Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa (1947). Madrid, Aguilar, 1962.

SIMON, Herbert; SMISHBURG, Donald; THOMPSON, Victor. Administración Pública. Letras, México, 1950.



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: París: Ediciones d'organizations, 1985.

ZAPATA D. Alvaro. Paradigmas de la Cultura Organizacional. En Cuadernos de Administración. Univalle, No. 27. Cali, marzo de 2002

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.