

**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



# LA MENTALIDAD PRAGMÁTICA DEL DIRECTIVO EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE INNOVACIÓN. CASOS DE EMPRESAS COLOMBIANA Y MEXICANA

Área de Investigación: Teoría De La Administración

## AUTOR

**Alfonso Rodríguez Ramirez**

Maestría en Ciencias de la Organización, Estudiante, Doctorado En Ciencias De La Administración Universidad de  
Universidad Nacional Autónoma De Mexico – UNAM, Colombia

Teléfonos: 057-092-5185785

Correo electrónico: Alfonso.rodriguez66@gmail.com

Carrera 47 No 1-70 Apto E302, Cali-Valle, Colombia

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## RESUMEN

### LA MENTALIDAD PRAGMÁTICA DEL DIRECTIVO EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE INNOVACION. CASOS DE EMPRESAS COLOMBIANA Y MEXICANA (ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION)

**Área de investigación:** Teoría De La Administración

El propósito del proyecto es establecer las características y requisitos que tiene el ejercicio de la mentalidad pragmática de los directivos en sus prácticas de gestión, que explican de qué manera la acción y la práctica, el ensayo y el error, y la experimentación, desarrollan una cultura de innovación en el contexto de la gerencia como fundamento para la implementación de una gestión renovada en las empresas colombiana y mexicana. Lo anterior permitirá identificar dimensiones y variables de la mentalidad pragmática que influyen en la aplicación de la innovación, identificando métodos, técnicas, herramientas y prácticas innovadoras en gestión.

Como el estudio es de tipo descriptivo-explicativo, se desarrollará una metodología de estudio cualitativo de casos fundamentado en las técnicas de análisis de contenido de documentos, observación participante y entrevistas en profundidad, en el contexto de la mentalidad pragmática como variable de la Cultura Organizacional que generan prácticas de gestión y manifestaciones de Management, tomando en cuenta métodos, técnicas y prácticas que explican la generación de innovación en las organizaciones colombiana y mexicana.

Actualmente gran parte de las organizaciones en Colombia y México aplican prácticas de gestión acordes al Paradigma Clásico, observándose que “Hoy en día el Taylorismo sigue teniendo validez en la práctica cotidiana de la empresa, como una forma eficiente de simplificar, especializar, estandarizar y someter a rutinas el trabajo, sus procesos, sus herramientas y obviamente sus principales actores, los trabajadores” (Murillo et al, 2007, p.190), situación que permite analizar sus estilos de dirección y liderazgo caracterizados en occidente mediante una mentalidad pragmática. De esta manera, han transcurrido 120 años donde la mentalidad pragmática del dirigente puede ser considerada como una fuente de innovación en el contexto de la gestión empresarial.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

**Palabras clave:** Pragmatismo, Gestión, Innovación.

## PONENCIA

### LA MENTALIDAD PRAGMATICA DEL DIRECTIVO EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE INNOVACION. CASOS DE EMPRESAS COLOMBIANA Y MEXICANA (ANTEPROYECTO DE INVESTIGACION)

**Área de investigación:** Teoría De La Administración

#### a) Introducción

Se ha demostrado por medio de diversos estudios (Ouchi, 1981 y Peters & Watermman, 1982, Hofstede y Bollinger 1987, Murillo et al, 2007, Zapata y Rodríguez, 2008ab), cómo la cultura organizacional ha adquirido importancia en la práctica y aplicación del Management en las organizaciones en el mundo, teniendo cada vez más importancia en su aplicación. En el contexto colombiano, Bogotá, Antioquia, Valle y Caldas, y en el mexicano las ciudades de Guadalajara, Monterrey, México DF y Puebla de donde su imaginario colectivo refleja actitudes, roles y prácticas personales y empresariales, identificando una cultura empresarial diferente de las demás regiones (Rodríguez, M. 1983, Dávila 1986, Dávila y Martinez 1999, y Murillo et al 2007).

Actualmente gran parte de las organizaciones en Colombia y México aplican prácticas de gestión acordes al Paradigma Clásico, observándose que “Hoy en día el Taylorismo sigue teniendo validez en la práctica cotidiana de la empresa, como una forma eficiente de simplificar, especializar, estandarizar y someter a rutinas el trabajo, sus procesos, sus herramientas y obviamente sus principales actores, los trabajadores” (Murillo et al, 2007, p.190), situación que permite analizar sus estilos de dirección y liderazgo caracterizados en occidente mediante una



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

mentalidad pragmática. De esta manera, han transcurrido 120 años donde la mentalidad pragmática del dirigente puede ser considerada como una fuente de innovación en el contexto de la gestión empresarial.

### i) El tema y el planteamiento del problema

Algunos estudios sobre el Management manifiestan que existen diversas maneras de interpretar la forma de ser de los directivos. En consecuencia, observamos autores como Drucker (1969), Mintzberg (1973), Katz (1974), Lutans (1988), Bedard (1995), Murillo, Zapata et al. (2007) y Hamel (2009), que hacen estudios descriptivos acerca de las practicas del directivo, dirigente o ejecutivo en las organizaciones.

**Drucker.** Al reunir todas las observaciones sobre el ejecutivo eficaz a finales de la década de los años 50, Peter Drucker (1969) estudió sistemáticamente ¿qué es lo que los ejecutivos hacen y los demás no hacemos y qué es lo que ellos pasan por alto y nosotros hacemos? La principal conclusión de esta investigación es que la eficacia puede y debe ser aprendida. No surge por sí misma. Es algo que se adquiere con la práctica. Al respecto dice: “Necesitamos conocer cuanto sea posible saber sobre eficacia ejecutiva. De ella dependen nuestras instituciones sociales... De los ejecutivos eficaces depende, pues, nuestro bienestar y quizá, en última instancia, nuestra propia supervivencia. Pero, aunque la efectividad puede aprenderse, son muy escasos los ejecutivos eficaces.” (Drucker, 1969, p.7-8). Drucker (1969, 29) dice que la efectividad puede ser adquirida mediante la práctica, donde “hay algo que los ejecutivos eficientes tienen en común: la práctica que les permite ser eficaces en cuanto hacen, pro mucho que difieran entre sí.” Y esta práctica se aplica por igual al ejecutivo que trabaja en diverso tipo de organizaciones. Drucker (1969, 31) dice que la efectividad “es un hábito, o sea, una suma de acciones repetidas. Y cualquier práctica puede ser asimilada.” Reflexiona al decir que todas las prácticas son engañosamente fáciles, donde muchos ejecutivos tienen dificultad en comprender una práctica, resaltando que todas resultan extremadamente arduas. Es decir, han aprenderse o adquirirse, donde toda práctica se absorbe practicando, practicando y practicando.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

**Mintzberg.** A finales de la década de los años 60, Henry Mintzberg desarrolló su investigación de Doctorado denominado “The Nature of Managerial Work” (1973), donde estudió cuidadosamente las funciones de los ejecutivos. Con base en la investigación, llegó a la conclusión que los directivos desempeñan 10 papeles diferentes o comportamientos atribuibles a su trabajos con una gran interrelación. Estos 10 roles pueden agruparse en relaciones interpersonales, transferencia de información y la toma de decisiones. Los papeles interpersonales se manifiestan cuando los ejecutivos desempeñan funciones que tienen naturaleza ceremonial y simbólica. De estos, se desprenden los siguientes roles: Decorativo o de representación simbólica, Liderazgo, y de Enlace. Los papeles informativos se expresan cuando los ejecutivos reciben y seleccionan, en cierto grado, información de organizaciones e instituciones externas. Ellos comprenden los siguientes roles: Inspector o de seguimiento, Difusor, y Vocero. Los papeles de decisiones se observan cuando los directivos tienen que resolver problemas, solucionar conflictos o aprovechar oportunidades. Se destacan los siguientes roles: Emprendedor o empresario, Moderador de disturbios, Asignador de recursos, y Negociador.

**Katz.** Otro estudio relacionado con la investigación en directivos, es la de Robert Katz en “Skills of an Effective Administrator” (1974), que procura establecer habilidades o capacidades de los directivos para alcanzar las metas organizacionales, y que identifica tres grupos de habilidades administrativas esenciales, como son las técnicas, humanas y conceptuales. Según Katz (1974) las habilidades técnicas se refieren a la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia, haciendo énfasis en habilidades técnicas de diversos profesionales. Todos los trabajos directivos requieren de alguna experiencia especializada, destacándose que la mayoría de las personas desarrollan estas actividades en el trabajo. Las habilidades humanas hacen referencia a la capacidad de trabajar con personas para comprenderlas y motivarlas individualmente y en grupo. Muchos directivos son hábiles con la técnica, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal, puesto que administran por medio de las personas. Las habilidades conceptuales se relacionan con la capacidad mental de

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

analizar y diagnosticar situaciones complejas. Es el caso de la toma de decisiones, que requiere que se formule el problema, se identifiquen las alternativas que puedan solucionarlo, y se evalúen las alternativas para su mejor selección. El autor hace referencia sobre el desarrollo integral de las habilidades directivas o administrativas, con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

**Luthans.** El estudio de Fred Luthans denominado “Sucessfull vs. Effective Real Managers” (1988), hace referencia a las habilidades administrativas exitosas en comparación con las eficaces, a través de la pregunta ¿Desarrollan los directivos que ascienden con mayor rapidez en una organización las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos que efectúan el mejor trabajo? Luthans (1988) estudió más o menos 450 directivos, encontrando que todos ellos desempeñan cuatro grupos de actividades administrativas: 1) La administración tradicional: toma de decisiones, planeación y coordinación. 2) Comunicación: intercambio de información rutinaria y procesamiento de papeles de trabajo. 3) Administración de recursos humanos: motivación, disciplina, manejo de conflictos, manejo de personal y capacitación. 4) Trabajo de redes: socialización, politiquero e interacción con personas externas a la organización.

**Bedard.** En su investigación de Doctorado en Management, “Les Fondements Philosophiques de la Direction” (1995), Renee Bedard observó en los dirigentes y el personal, la existencia de actitudes profundamente diferentes, pero evolucionadas, legítimas y eficaces. En este contexto, “las tensiones, las diferencias de puntos de vista entre dirigentes, incluso, los fracasos de un dirigente a primera vista se deben a sus prácticas; pero estas últimas contienen dos dimensiones ocultas: la idea que los dirigentes se hacen de aquello que es verdadero y su jerarquía personal de valores” (Bedard, 1995). Al analizar los modos de ser de los dirigentes, se resaltan tres características bien definidas: Modo de Ser Mítico, Modo de Ser Sistemático y el Modo de Ser Pragmático, que representan la mentalidad del hombre occidental (Bedard, 1995). Posteriormente se adiciona un cuarto modo de ser que se denomina Modo de Ser Relacional (Chanlat, *Modos de pensamiento y de comunicación*, inédito).



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

**Murillo, Zapata et al.** En una investigación sobre la Organización y el Management en Colombia (2007), en el cual se pretende identificar el estado actual de la aplicación de las teorías de la organización y el management de las empresas productoras de bienes y servicios en Colombia, los autores identificaron algunas prácticas organizacionales en el campo de la gestión. En esta investigación se observa que en el campo de la gestión como en cualquier actividad humana, lo que puede ser observado y captado por el espíritu es, en primer lugar, la manera como una persona de experiencia se conduce concretamente en el ejercicio de su actividad. Esto nos remite al pragmatismo o la praxeología (prácticas) que, en el esquema propuesto por Bédard (1995), comprende la conducta y la acción, la creación, la producción y la fabricación de una obra, un bien o un servicio, así como el conjunto de los elementos que intervienen en la actividad (el sujeto creador y sus habilidades, el objeto a crear, la herramienta, la técnica y los procedimientos). La investigación arrojó 25 principales prácticas utilizadas y manejadas por las empresas estudiadas. Teniendo en cuenta el orden de frecuencia, las principales prácticas organizacionales encontradas en las empresas estudiadas son: 1) Formación y capacitación, 2) Bienestar laboral, 3) Enfoque de servicio al cliente, 4) planeación, 5) Toma de decisiones, 6) Comunicaciones organizacionales, 7) Manual de calidad y manual de procedimientos, 8) Gestión participativa: buzón de sugerencias, 9) Equipo de trabajo, 10) Liderazgo y empowerment, 11) Comités y reuniones, 12) Reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento de personal, 13) Mejoramiento continuo, 14) Mediciones y control estadístico de calidad, 15) Rotación de personal, 16) Manejo de proveedores: compra de insumo, 17) Mantenimiento de equipos o maquinaria, 18) Formulación y seguimiento de políticas, 19) Aseguramiento de la calidad: auditorías de calidad, 20) Acciones correctivas, 21) Estructura jerárquica y cadena de mando, 22) Evaluación del desempeño, 23) Participación, compromiso y reconocimiento, 24) Resistencia al cambio, y 25) Círculos de calidad.

**Hamel.** En su estudio acerca de los “Desafíos del Management” (2009), Hamel dice que la mayoría de los descubrimientos del Management en materia de gestión ocurrieron hace décadas, donde “El diseño del flujo del trabajo, la elaboración de presupuestos anuales, el

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

análisis del retorno de la inversión, la gestión de proyectos, la división por áreas, la gestión de marcas, y muchas otras herramientas indispensables, han estado presentes desde principio de la década de 1900” (Hamel, 2009, p.80), de hecho las bases del Management “moderno” fueron establecidos en el siglo XIX. En el contexto internacional se formulan unos desafíos en el ejercicio del Management, es decir, en la práctica del directivo que se deben enfrentar para reinventarlo, haciéndolo más pertinente al contexto actual. Según Hamel (2009) dentro de los desafíos están: Asegurarse de que el trabajo de la gestión sirva un propósito más alto; Incorporar cabalmente los conceptos de concepción y ciudadanía en los sistemas de gestión; Reconstruir los fundamentos filosóficos de la gestión; Eliminar las patologías de la jerarquía formal; reducir el miedo y aumentar la confianza; reinventar los medios de control; Redefinir el trabajo del liderazgo; Expandir y explotar la diversidad; Reinventar la elaboración de estrategias como un proceso emergente; Desestructurar y desagregar la organización; Reducir radicalmente la influencia del pasado; Compartir el trabajo de establecer el rumbo; Desarrollar indicadores integrales de desempeño; Extender los horizontes temporales y las perspectivas de los ejecutivos; Crear una democracia de información; Empoderar a los renegados y desarmar a los reaccionarios; Expandir el alcance de la autonomía de los empleados; Crear mercados internos para ideas, talentos y recursos; Despolitizar la toma de decisiones; Optimizar mejor los trade-offs; Liberar aún más la imaginación humana; Fomentar las comunidades de pasión; Actualizar la gestión para un mundo abierto; Humanizar el lenguaje y la práctica de los negocios; y reentrenamiento de las mentes gerenciales (Hamel, 2009, p.81-87). Todas estas variables identifican directamente las prácticas de gestión, la mentalidad pragmática y la Innovación, mediante prácticas de los directivos, dirigidas hacia el Management renovado.

**El tema.** Como se puede observar, el proyecto LA MENTALIDAD PRAGMATICA DE LOS DIRECTIVOS EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE INNOVACION, CASOS DE EMPRESAS COLOMBIANA Y MEXICANA, identifica dos (2) temas muy relacionados con la gestión, la Mentalidad Pragmática y la Innovación Empresarial, donde la práctica gerencial adquiere importancia a través de la acción y los resultados. De esta manera se propone un estudio interdisciplinario para analizar la mentalidad pragmática determinando técnicas,



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

prácticas y acciones de los directivos que explican la generación de la innovación en las organizaciones. Una interrelación de los dos componentes del proyecto, mentalidad pragmática e innovación, se manifiesta en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Identificación de Atributos y Variables del proyecto**

<b>Mentalidad Pragmatica</b>	<b>Innovación</b>
Facultad, habilidad, aptitud específica. Situaciones coyunturales y estructurales en la solución de problemas. Satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas. Se apoya en creencias, principios y valores como variables de la cultura organizacional. Percibir e interpretar la realidad. Es construida por la educación, por las experiencias y por la participación social. Asunto, acción, dinámica en la gestión. La actitud práctica busca la eficacia y la utilidad. Significado de la verdad por su utilidad y práctica. Prácticas de gestión. Solución de problemas con toma de decisiones	El cambio como oportunidad Mejoramiento continuo Negocio diferente Introducción de un nuevo producto Producto mejorado Proceso mejorado Nuevo método de comercialización Nuevo método organizativo Nuevas prácticas internas de la empresa Nueva organización del lugar de trabajo Nueva modalidad de relaciones exteriores

Fuente: Análisis propio

**Planteamiento del problema.** Basándonos en una estructura de dimensiones de análisis (triángulo), se pueden categorizar atributos y variables del proyecto de investigación, identificando en primera instancia que la innovación es una práctica empresarial que busca generar valor agregado para el cliente, y la mentalidad pragmática es la habilidad de los directivos orientada por la eficacia y la utilidad hacia el logro de resultados en la empresa, soportada en la cultura organizacional. En consecuencia, teniendo en cuenta la identificación de las variables se categorizan de la siguiente manera: variable independiente: Mentalidad pragmática; variable dependiente: Innovación. Así, se busca identificar las dimensiones y variables de la mentalidad pragmática de los directivos de empresas innovadoras que explican y sustentan el desarrollo de la innovación. La Mentalidad Pragmática soporta la Innovación

através de las prácticas de gestión en el día a día. Es decir, hay que tener como fundamento la cultura organizacional de la empresa innovadora (ver figura 1).

Figura 1. Esquema del planteamiento del problema



Fuente: Adaptación del investigador

De esta forma la mentalidad pragmática es una variable vinculada al Management como práctica social, donde se identifican diversas variables utilitaristas, entendiéndose por ello las actitudes, costumbres, hábitos y acciones fundamentadas en la experimentación y la práctica que dan prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la innovación y al mejoramiento continuo, orientándose al funcionamiento de las cosas. Luego, las variables a analizar que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica, que están representadas por el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos, que se adapta a las empresas cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos (Bedard, 1996). Desde esta perspectiva, la investigación tendrá un enfoque interdisciplinario.

El contexto del problema parte de la aplicación del Management como técnica de gestión más visible de los directivos de organizaciones, reflejada de manera explícita e implícita en las prácticas de gestión como la toma de decisiones, estilos de dirección y liderazgo, el discurso

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

administrativo, sus estructuras e implicaciones en el comportamiento futuro de la empresa. Según algunos autores la aplicación del Management se ha vuelto compleja y problemática, debido al tamaño que han adquirido las organizaciones que en contraste con su aplicación se pudiera decir que éste no ha evolucionado en occidente (Drucker, 1952, Hammel 2009). Adicionalmente su propósito de productividad muchas veces cambia y tergiversa su aplicación en la sociedad, convirtiendo la toma de decisiones en una actividad difícil de ejecutar con implicaciones éticas, razón por la cual líderes y directivos demuestran su incapacidad o discapacidad de gestión ante sus dirigidos, debido a que carecen de las cualidades personales y facultades de poder para llevar a cabo sus propósitos empresariales, confundiendo los medios y fines para la toma de decisiones de que dispone para gestionar las organizaciones (Simon, 1962). Por otro lado, la mayoría de los descubrimientos del Management en materia de gestión ocurrieron hace décadas, donde “El diseño del flujo del trabajo, la elaboración de presupuestos anuales, el análisis del retorno de la inversión, la gestión de proyectos, la división por áreas, la gestión de marcas, y muchas otras herramientas indispensables, han estado presentes desde principio de la década de 1900” (Hamel, 2009, p.80), de hecho las bases del Management “moderno” fueron establecidos en el siglo XIX. Esta tendencia no es ajena a la práctica de Management en Colombia y en México, donde una gran parte de directivos aplican principios de la Escuela Clásica de Administración.

Actualmente como efecto de la toma de decisiones de directivos de empresa en Colombia y México observamos el uso de un racionalismo económico y político, donde se reflexiona sobre la aplicación de algunas prácticas de gestión como liderazgo, estrategia, poder, planeación y control, eficiencia y eficacia, productividad y competitividad, calidad total y servicio al cliente, marketing, gestión humana, finanzas y tecnología, emprendimiento, relaciones con el entorno, entre otras. Su implementación con motivo de la globalización de la economía se ha vuelto tan compleja que su práctica se ha convertido en un verdadero arte de gestión en los mercados regionales, nacionales e internacionales, cambiando y en algunos casos tergiversando la práctica del Management, a tal punto que se ha vuelto difícil la gestión y sus diversas connotaciones provocando confusiones en su aplicación por factores políticos e ideológicos; que algunos críticos del Management de occidente aseguran que “nunca el planeta ha estado tan mal administrado como ahora” (Aktouf, 2001), debido a los efectos que generan las decisiones de directivos y sus manifestaciones en la economía, donde se observa cada vez más pobreza, incapacidad de administrar cosas y gobernar personas; propósitos políticos con el uso de la fuerza, promesas, mentiras y artimañas que generan ambientes malestar e incertidumbre. Todos estos aspectos generan estancamiento y retroceso en la aplicación de las prácticas de gestión para el desarrollo de las organizaciones, poniendo en duda la idea de progreso en la historia.

Algunas características de personalidad tanto del colombiano como del mexicano establecen la diversidad cultural en ambos contextos, que parten de costumbres, paisajes, geografía, región, tradiciones en una u otra parte para reconocer las diferencias. En ambos contextos se puede decir que el gentilicio de colombiano y mexicano encierra una ficción que si bien representa una colectividad, en la vida real se manifiesta a través de la diversidad regional y de costumbres. En

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Colombia, el siglo XX fue escenario de diversas manifestaciones caracterizadas por las siguientes mentalidades (Uribe, 1992): católico-conservadora de entorno rural, la ideología liberal, la cultura de la violencia, la cultura de la modernidad agónica, mentalidades que han articulado la ideología como instrumento de dominación, donde la influencia de la iglesia, los partidos políticos y el “cultismo” sobresalen. Así mismo, el mexicano se caracteriza por unas mentalidades (Díaz-Guerrero, 1985): El pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso); el rebelde activamente autoafirmativo; el con control interno activo; el con control externo pasivo; el cauteloso pasivo; el audaz activo; el autónomo; y el pasivo interdependiente.

**Formulación del problema.** Las anteriores manifestaciones del Management y Cultura en Colombia y México, han hecho que se desencadene una serie de crisis, estancamientos y decadencias en forma cíclica en sus economías, donde se ha sido incapaz de sacar adelante el crecimiento real de la economía (Durante el año 2008 la economía colombiana creció 2,4%, mientras la de México creció 1,3%; y durante el 2009 en Colombia fue 0,4%, caracterizada por el estancamiento, mientras en México fue de -6,5% caracterizada por el decrecimiento). Con respecto al desempleo, durante 2008 en Colombia fue de 10,6%, en México fue del 4,3%; en el 2009 en Colombia fue de 12% y en México 4.8% (Dane 2010 e Inegi 2010); en marzo del 2010 el desempleo en Colombia se disparó al 14,6% y en las principales ciudades a 15,3%, demostrando correspondencia entre el crecimiento de la economía y el crecimiento del desempleo, e implícitamente sobre los resultados de sus empresas, donde se observa un estancamiento en sus utilidades en las micro, pequeñas y medianas empresas, cuando se dice que la Mipyme tiene una participación del 98% de las empresas en Colombia y México, situación que llama la atención sobre las estrategias y tácticas de Management de reducciones de costos por medio de despido de trabajadores y desmejoramiento del ambiente laboral.

Para mejorar esta situación se exige la visión de un Management renovado en el contexto de las empresas colombiana y mexicana, que en consonancia con el contexto internacional también se formulan unos desafíos que se deben enfrentar para reinventarlo, haciéndolo más pertinente al contexto actual. Según Hamel (2009) dentro de los desafíos se identifican variables relacionadas directamente con prácticas de gestión, la mentalidad pragmática y la Innovación, mediante prácticas de los directivos dirigidas hacia el Management renovado.

La consolidación de las economías regionales en Colombia y México, delimitadas por territorios que poseen unas características socioeconómicas y culturales propias, ha creado distintas relaciones de clase y una dinámica particular, como el predominio de la raza blanca y la distribución y uso de la tierra, las relaciones sociales de carácter feudal, entre otras, son hechos que han marcado la caracterización cultural de sus organizaciones. “Estas relaciones sociales ayudaron a formar una cultura empresarial propia, diferenciando a unas de otras. Cada territorio compartió valores, costumbres, hábitos que influyeron en las prácticas administrativas de las empresas y de las organizaciones que a su vez respondieron de forma diversa a las influencias del medio social. La organización genera una cultura propia y particular que depende de los comportamientos, niveles, sectores y de su entorno regional, social y económico” (Arango, Urrea et al, 2000, p.ix). En este mismo contexto, el medio socioeconómico de las empresas

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

condiciona las culturas empresariales y organizacionales, estableciendo un patrón tecnológico en la región. “Es el entorno el que proporciona los medios para que se desarrolle dicho patrón, pero también la región puede limitar o impulsar su desempeño al condicionar su desarrollo. Por tanto, el desarrollo está determinado por la interacción que hay entre los sistemas naturales, los sistemas de producción y los sistemas sociales, que conforman un tejido social que promueve o limita la innovación” (Arango, Urrea et al., 2000, p.ix).

En consecuencia, Colombia y México tienen una distribución geográfica de regiones caracterizadas por el contexto económico, social y político, que representan las particularidades culturales específicas (Norte, Sur, Macizo, Pacífico y Atlántico) de sus empresas al analizar la relación entre la mentalidad pragmática, prácticas de gestión e innovación. Para ello, se hacen los siguientes interrogantes: ¿Los valores culturales de las organizaciones de algunas regiones empujan las decisiones de innovación en las empresas? ¿Cuáles son las condiciones y requisitos culturales para que haya innovación empresarial? ¿Los aparatos social, educativo y empresarial, forman organizaciones y regiones más favorables a la innovación? ¿Cuáles son esas organizaciones y regiones? ¿La innovación es la variable fundamental para que se dé el desarrollo empresarial? ¿Cuáles son las condiciones del empresariado de cada región frente a la innovación?

En concordancia a lo anterior, se plantea que la investigación está dirigida a describir y explicar las relaciones entre la mentalidad pragmática de los directivos y la generación de innovación en las empresas colombianas y mexicanas. Para ello se direccionará la investigación mediante las preguntas: ¿Qué características y prácticas de la mentalidad pragmática de los directivos de empresa se desarrollan en las organizaciones innovadoras colombiana y mexicana? ¿De qué manera y en qué proporción la innovación en las empresas colombiana y mexicana es producto de la mentalidad pragmática de sus directivos? ¿Qué requisitos y condiciones tiene la mentalidad pragmática de los directivos en las empresas innovadoras colombianas y mexicanas? ¿Es la mentalidad pragmática un requisito para que haya innovación en las organizaciones colombianas y mexicanas? ¿Qué acciones y prácticas de gestión de los directivos, desarrollan la innovación en las empresas colombianas y mexicanas? ¿Qué métodos, técnicas y herramientas de gestión son utilizados para generar innovación en las empresas colombiana y mexicana? ¿Qué dimensiones y variables de la mentalidad pragmática generan innovación en las empresas colombiana y mexicana? ¿De que manera esas dimensiones y variables pragmáticas soportan la innovación en las empresas colombiana y mexicana? ¿Garantizan las dimensiones y variables pragmáticas la sostenibilidad de la innovación en las empresas colombiana y mexicana?

Se pretende describir y explicar las variables de mentalidad pragmática que sustenta las prácticas de gestión en las empresas innovadoras colombiana y mexicana, mediante la pregunta: ¿Qué características y requisitos tiene el ejercicio de la mentalidad pragmática de los directivos en sus prácticas de gestión, que explican de qué manera la acción y la práctica, el ensayo y el error, y la experimentación, desarrollan una cultura de innovación en el contexto de

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

la gerencia como fundamento para la implementación de una gestión renovada en las empresas colombiana y mexicana?

---

## ii) Hipótesis

- 1) La mentalidad pragmática expresada en actitudes, hábitos y acciones fundamentados en valores y hechos tiene influencia en las prácticas de gestión de los directivos para el fortalecimiento de la innovación de las empresas en Colombia y México.
- 2) La innovación en Colombia y México depende de las prácticas de gestión relacionadas con la toma de decisiones de los directivos de empresas y su relación con la región, sector o entorno en el que se encuentran.
- 3) La mentalidad pragmática como habilidad específica adquirida sustenta y explica la innovación de las empresas en Colombia y México.

## iii) Objetivos general y específicos

El objetivo general del proyecto es establecer las características y requisitos que tiene el ejercicio de la mentalidad pragmática de los directivos en sus prácticas de gestión, que explican de qué manera la acción y la práctica, el ensayo y el error, y la experimentación, desarrollan una cultura de innovación en el contexto de la gerencia como fundamento para la implementación de una gestión renovada en las empresas colombiana y mexicana. Lo anterior permitirá identificar dimensiones y variables de la mentalidad pragmática que influyen en la aplicación de la innovación, identificando métodos, técnicas, herramientas y prácticas innovadoras en gestión.

Objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico que permita identificar características y supuestos de mentalidad pragmática de directivos en empresas innovadoras de Colombia y México.
2. Determinar qué dimensiones y variables de mentalidad pragmática son aplicadas en el desarrollo de la innovación en las empresas colombiana y mexicana.
3. Identificar técnicas y prácticas de mentalidad pragmática de los directivos que explican y sustentan el desarrollo de la innovación de empresas innovadoras en Colombia y México.
4. Proponer un esquema comparativo de prácticas de gestión en las empresas innovadoras de Colombia y México.
5. Desarrollar un modelo de gestión que explique y sustente la aplicación de la mentalidad pragmática en el desarrollo de la innovación en las empresas colombiana y mexicana.

### Impactos esperados a partir del uso de los resultados:

La interrelación interdisciplinaria en el conocimiento y en la acción permite corregir el reduccionismo simplificador que reina tanto en la teoría como en la práctica de los procesos de Management; el reconocimiento de la necesidad de una formación integral donde la inter y la transdisciplinarianidad sean parte de la misma; la investigación busca identificar las prácticas de gestión que identifiquen a las empresas innovadoras, dando reconocimiento a la mentalidad pragmática del directivo al interior de las organizaciones, en búsqueda de renovación en la práctica del Management aplicado a la producción, el empleo, la satisfacción plena de

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

necesidades, el consumo y el control del medio ambiente; este análisis interdisciplinario encontraría en el medio universitario el ambiente apropiado para su difusión y para su promoción entre los dirigentes en formación. Como es bien sabido, la UNAM y su Facultad de Contaduría y Administración se han preocupado prioritariamente por orientar sus programas de pregrado y postgrado con un claro sentido humano, social y cultural, buscando competitividad en las organizaciones. Dado que el investigador hace parte activa de los programas de pregrado y posgrado los resultados de la investigación serán ampliamente difundidos, discutidos y utilizados a todo nivel en el ámbito universitario regional, nacional e internacional. Se espera que la propuesta encuentre eco en otros centros de educación gerencial.

## b) Marco teórico y estado del arte

### i) Mentalidad Pragmática

**Concepto de Mentalidad.** El concepto de mentalidad se desarrolla en medio de las tipologías del tiempo y del consenso, y puede entenderse a partir de un diálogo posterior de las teorías del conflicto. Las teorías de representaciones sociales da prioridad a las praxis y a las interacciones cotidianas asociadas a formas de concebir lo real que sirven como explicación y justificación de la acción y la existencia. Según Vergara (2001), en ambas corrientes es fundamental el papel sobresaliente del sentido común como esquema productor de la realidad y la relación social.

Alex Mucchielli (1985) 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 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.

**Concepto de pragmatismo.** Proviene del vocablo griego *pragma* que significa asunto, acción. Para los pragmatistas la verdad y la bondad deben ser medidas de acuerdo con el éxito que tengan en la práctica, es decir, es la actitud predominantemente práctica que busca la eficacia y la utilidad, siendo la utilidad la base de todo significado. Según el diccionario filosófico Rosental-ludin (2005, 365), el pragmatismo es una “corriente idealista subjetiva, muy difundida de la filosofía burguesa contemporánea”. Su significado se origina a partir del “principio del pragmatismo” que determina el significado de la verdad por su utilidad y práctica (Peirce). En los estudios realizados por James, el pragmatismo se presenta como “método para resolver las discusiones filosóficas mediante la comparación de las consecuencias prácticas desprendidas de tal o cual teoría, y como teoría de la verdad: la verdad es lo que funciona mejor para nosotros, lo que mejor conviene a cada parte de la vida y puede unirse a todo el conjunto de

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

nuestra experiencia". En este contexto se interpreta que la toma de decisiones en día a día tiene como propósito el debate y resolución de problemas, donde su aspecto "racional" tiene que ver tanto con las discusiones para la identificación de alternativas para la selección de la opción deseada, como con las consecuencias o efectos prácticos en resultado de la decisión tomada.

Continuando con el análisis de Rosental-Iudin (2005, 365), la concepción subjetivista de la "práctica" y de la verdad conduce al pragmatismo a definir el concepto (la idea) como "instrumento" de la acción (Dewey 1859-1952), y el conocimiento, como conjunto de "verdades" subjetivas ("humanismo" de Schiller). No obstante, el pragmatismo no entiende por utilidad práctica la confirmación de la verdad objetiva mediante el criterio de la práctica, sino aquello que satisface los intereses subjetivos del individuo. Tal explicación refleja, en última instancia, el estrecho practicismo del burgués norteamericano.

**Concepto de Mentalidad Empresarial.** Timmons (1989) dice que 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. Como hipótesis inicial, 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 (Rodríguez, 2008).

Nos hemos referido a la consolidación de la mentalidad empresarial como una expresión y/o producto de la cultura, razón por la cual se identifican ciertos hábitos de la mentalidad empresarial en pensamiento, sentimiento y acción. Según Timmons (1989), los hábitos 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 status y poder. Integridad y confiabilidad. Decisión, urgencia y paciencia. Frente a los fracasos. Formadores de equipos y hacedores de héroes. Aprendizaje y mejoramiento continuo.

## ii) innovación



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), economista austriaco, profesor de Harvard, referencia por primera vez el término *entrepreneur* para referirse a aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios, calificando el emprendimiento como actividad innovadora. En sus obras Schumpeter se destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital del empresario en los negocios, subrayando su papel para estimular la inversión y la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad. Popularizó el concepto de *destrucción creativa* como forma de describir el proceso de transformación que acompaña a las innovaciones. Predijo la desintegración sociopolítica del capitalismo, que según él, se destruiría debido a su propio éxito. En su *Teoría del desenvolvimiento económico* (1912), Schumpeter recoge su teoría del “*espíritu emprendedor*” (*entrepreneurship*), derivada de los empresarios que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y beneficios que no siempre se mantienen. Todos estos elementos intervienen en el crecimiento económico irregular (Rodríguez et al, 2010).

Siguiendo el hilo conductor, Drucker (1986) define innovación como “la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente”. La innovación se presenta entonces como una “disciplina que puede aprenderse y practicarse”. En este contexto los empresarios innovadores “deben investigar conscientemente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas de oportunidades para hacer innovaciones; deben conocer y aplicar los principios de innovación” (Drucker, 1986, p13). Drucker (1986) plantea siete fuentes básicas para la innovación, describiendo detalladamente cada una de ellas: Lo inesperado: la sorpresa; Lo incongruente: La diferencia entre lo que es y lo que debería ser; La necesidad de mejorar un proceso existente; El desmonoramiento o cambio de una estructura; Cambios demográficos; Cambios de percepción, modalidad y significado; y Nuevos conocimientos, tantos científicos como no científicos. Dice que los cambios en el entorno son tan rápidos y fuertes que una función básica gerencial es la actualización permanente en todos los cambios en el entorno relacionados con la industria donde esté operando la empresa.

El Manual de Oslo (2005) define innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Dice que esta definición contiene una considerable gama de posibles innovaciones, señalando que “una innovación puede ser definida de una manera más restrictiva como la introducción de uno o más tipos de innovaciones, por ejemplo, innovaciones de producto y de proceso. Esta definición más limitada de la innovación de producto y de proceso, puede considerarse vinculada a la definición de innovación tecnológica de producto y de proceso” (Manual de Oslo, 2005, p.56). Adicionalmente hace la aclaración sobre la existencia de innovación, diciendo que para que exista innovación hace falta como mínimo que “el producto, el proceso, el método de

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

comercialización o el método de organización, sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa.”

## c) Metodología Propuesta

La investigación tiene un carácter descriptivo-explicativo. Sus resultados permitirán plantear hipótesis y preguntas que servirán de punto de partida para futuras investigaciones que pretendan corroborar hipótesis con relación a la mentalidad pragmática y la innovación. Los elementos metodológicos de este proyecto de investigación se derivan en gran parte de la lógica del marco teórico. De acuerdo con las temáticas de investigación, se hará un marco metodológico que permita establecer la dinámica analítica, por cuanto se aplicarán métodos cualitativos y cuantitativos para estudiar la información. Entre los instrumentos de conversión de información se tendrán en cuenta la encuesta tipo Likert, el procedimiento prinqual (componentes principales de datos cualitativos mediante mínimos cuadrados alternantes) y el Analisis Hierachy Process, para convertir información cualitativa en cuantitativa, con el propósito de establecer luego análisis de correlaciones y análisis multifactorial para que la investigación tenga fiabilidad y coherencia.

Cuadro 2. Esbozo metodológico de la investigación

Atributos/variables cualitativas	Intervención de conversión	Variables Cuantitativas	Análisis de la información	Validez de investigación
Datos e información cualitativa → Practicas de gestión e innovación	Escala Likert → Procedimiento Prinqual → Análisis Hierachy Process.	Información cuantitativa →	Análisis de correlaciones → Análisis multifactorial → Análisis econométrico	Fiabilidad → Coherencia → Objetividad → Certeza → Precisión → Replicabilidad

Para la recolección de la información se proponen tres métodos: análisis de contenido de documentos, observación directa y entrevistas en profundidad. Denzin (1978, 28) destacó la necesidad de utilizar varios métodos de observación porque uno solo no es capaz de eliminar hipótesis rivales, debido a que “cada método revela aspectos de la realidad empírica, métodos múltiples de observación deben ser empleados”. La triangulación de métodos en la recolección de información involucra el análisis del contenido de los documentos (actas de reuniones, constitución y reglamentos, etc.), la observación participante (estadías en la organización) y las entrevistas en profundidad con miembros de la organización, con individuos-informantes claves y pequeños grupos de empleados. En todo caso, las tres dimensiones que surgen del modelo

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

teórico sirven como guía para la construcción y utilización de cada instrumento de recolección. Mercier (1968) señala que al comienzo está la recolección de datos y la descripción, lo que comúnmente se llama etnografía; ésta no se puede dissociar de la presencia del investigador en el campo y se convirtió en la principal herramienta de medida, porque es el único instrumento que puede adaptarse a una situación indeterminada (Lincoln y Guba, 1985).

## Población y Muestra

Se trabajará con una muestra, no aleatoria de las organizaciones innovadoras que serán objeto de estudio; éstas serán en lo fundamental, aquellas empresas innovadoras caracterizadas por su mentalidad pragmática y sus prácticas de gestión tanto en sus productos o servicios, procesos, método de comercialización o método de organización que enfatizan en innovación. Para desarrollar la investigación se realizarán 2 estudios de caso de empresas en Colombia y México. Entre las empresas innovadoras en Colombia se tienen: Superbrix, Famoc Depanel, Dilenses, Tesamerica, Nacional de Chocolates, Alpina, Goodyear de Colombia S.A, Carvajal S.A, Molinos Roa, PSL, Abaco Trade, Sofasa, Grupo Tech, Favidrios, Latcom, Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho ICIPC, Tecnacol. Así mismo, entre las innovadoras de México están: Banco Azteca, por el sistema de administración de clientes; Novartis, con una solución móvil para visitas médicas; BBVA Bancomer, por el servicio Host to Host (H2H) para empresas; Camiones y Motores International de México, por el control comercial de su red de distribuidores; y Gas Natural México, por la tecnología móvil que utiliza en el registro fotográfico de medidores; Compañía Mexicana de Aviación, Fianzas Monterrey, Grupo Proa y Promoción y Operación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (2001) *La administración: entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle, Gaëtan-Morin.
- Alberro, S. y Gruzinski, S. (1979) *Introducción a la historia de las mentalidades*. México: INAH.
- Arango, L. G., Urrea, F. & Dávila, C. (2000) *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones colombianas*. Bogotá: Colciencias – Corporación Calidad, pp. 41-75.



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Bedard, R. (1995) *Les Fondements Philosophiques de la Direction*. Montreal: HEC. Thèse de Doctorat en Administration.
- Bedard, R. (2000) *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas*. Montreal: HEC. (Manuscrito inédito)
- David, F. (1986) *El proceso de planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Dávila, C. (1986) *El empresario colombiano: una perspectiva histórica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Dávila, A. & Martínez, N. H. (1999) *Cultura en Organizaciones Latinas*. Monterrey: ITESM - Siglo Editores.
- Denzin, N.K. (1978) "Comparison of major sociological methods", in *The research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, New York, McGraw Hill.
- DANE (2010) Boletín Mensual de la Economía Colombiana, febrero y marzo de 2010.
- Drucker, P. (1952) *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Ateneo.
- Drucker, P. (1969) *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P. (1986) *La innovación y el empresario innovador*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hamel, G. (2009) Desafíos del Management. En *Harvard Business Review*, Boston, Vol. No. Septiembre.
- Hofstede, G. & Bollinger, D. (1987) *Les différences culturelles dans le management*. París: Les éditions d'organisation.
- Inegi <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibbol.asp> consultado el 19 de abril de 2010.
- 
- Katz, R.L. (1974) *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review, 52, 90-102.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage.
- Luthans, F. (1988) *Successful vs. Effective Real Managers*. Academy of Management Executive, 2, 127-132.
- Mercier, P. (1968) L' Anthropologie sociale et culturelle. En *Etnologie generale*, sous la direction de Jean Poirier, Encyclopedie de la Pléiade, pp. 881-1036.
- Milanés, S. (2009) *Valores eticos y pragmatismo en el empresario mexicano*. México: USEM.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Muchielli, A. (1985) *Les Mentalités*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Murillo, G., Zapata, A. et al. (2007) *Teorías de la Organización y el Management*. Cali, Univalle-Ecoe.
- Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) (2005) *Manual de Oslo*. Noruega.
- Ouchi, W. (1981) *Teoría Z*. México, México: Editorial Addison-Wesley.
- Rodríguez, A., Rodríguez, A. & Murillo, G. (2010) New perspectives for the managerial entrepreneurship. In *International Entrepreneurship and Management Journal*, published online 23-03-2010 ISSN 1555-1938, Print ISSN 1554-7191. 16p.
- Rodríguez, A. (2008b) El emprendimiento en Colombia. En *Revista entramado*, Vol.4, No.2, Julio – Diciembre de 2008, Universidad Libre Seccional Cali.
- Rodríguez, A. (2008) *La Mentalidad Empresarial en la Toma de Decisiones*. Cali: Universidad Libre.
- Rodríguez, M. (1983) *El empresario industrial del Viejo Caldas*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Rosental, M.M. & Iudin, P.F. (2005) *Diccionario Filosófico*. Medellín: Editorial Atenea Ltda.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1912, 1949) *Théorie de l'Evolution Economique*. París : Dailoz
- Simon, H.A. (1962) *El Comportamiento Administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Timmons, J. A. (1989) *La Mentalidad Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Uribe, C. (1992) *La Mentalidad del Colombiano: Cultura y sociedad en el siglo XX*. Santafé de Bogotá: Ediciones Lidisa.
- Vergara, A. (2001) *Imaginario: Horizontes plurales*. Coordinador. México: Conaculta – Inah. Escuela Nacional de Antropología e Historia.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008a) *Gestión de la Cultura Organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008b) *Cultura Organizacional Colombiana, Estudios de caso*. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.