

ADENAG VIRTUAL – Jornadas # 2

07 Y 08 DE OCTUBRE DE 2021

**LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: REINVENTARSE EN
TIEMPOS DE CAMBIOS**

**TÍTULO: ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS MODELOS MENTALES
EN DIRECTIVOS DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES
REGIONALES**

**EJE 2: DOCENCIA EN ADMINISTRACIÓN. SUBEJE: 2.3. NEUROCIENCIAS,
CREATIVIDAD Y APRENDIZAJE EN ADMINISTRACIÓN**

*Autor y Expositor: Reina, Rubén José, UNCPBA, Tel: 2281-544933, Mail:
rubenjosereina@gmail.com*

*Autor y Expositor: Díaz, Héctor Ricardo, UNCPBA, Tel: 2281-563097, Mail:
contador.hectordiaz@gmail.com*

Autor: Lorenzo, Carlos Alberto, UNCPBA, Tel: 249-4628064, Mail: clorenzo@speedy.com.ar

Palabras clave: modelos mentales – empresas agroindustriales – directivos –
complejidad – liderazgo.

RESUMEN

El trabajo constituye avances de investigación desarrollados en la temática referida a modelos mentales en directivos de empresas agroindustriales de la región centro de la provincia de Buenos Aires. En esta etapa de investigación, se integran los estudios parciales realizados sobre los diferentes sub modelos del denominado Modelo de modelos mentales. Siendo estos análisis, previos e individualizados, necesarios para lograr una aproximación al entendimiento de los modelos mentales existentes en los directivos en estudio sobre la base de los elementos componentes y las particularidades predominantes.

Los conocimientos teóricos contemplados en el trabajo, derivan del desarrollo de la integración de estudios anteriores y en curso sobre la temática, así como también del estudio basado en interpretaciones y combinaciones propias sobre autores reconocidos en estas disciplinas. Siendo ello la base para la indagación y el análisis metodológico.

En el trabajo, hemos podido avanzar en la identificación de los principales elementos y sus particularidades relevantes de los sub modelos de modelos mentales por medio de la aplicación a casos reales y su análisis desde un enfoque integrador.

INTRODUCCIÓN

El trabajo contempla una etapa importante en el desarrollo de investigación, como parte componente de los diferentes estudios que desde el año 2017 se vienen desarrollando en forma gradual y progresiva, sobre la temática Modelos Mentales. Orientando el análisis al entendimiento de los Modelos Mentales para la aplicación profesional en gestión de las organizaciones; considerando además, que se encuentran enmarcado en el proyecto de investigación denominado Modelo SER H4, liderazgo y dirección estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA.

El tema de estudio reviste un alto grado de complejidad en virtud de su intangibilidad y de las relaciones con los valores, emociones, intereses, pensamientos, sentimientos, con la cultura organizacional, con el sistema político existente en la organización, con el ejercicio del poder, el diseño estructural, la comunicación y el liderazgo. Todo ello, en la constante interacción del directivo con otras personas dentro y fuera de sus empresas, en

el marco de la toma de decisiones y de la dirección empresarial, considerando un marco de influencias presentes y potencialmente futuras del entorno.

Ante lo expuesto, hemos desarrollado una teoría que nos permita obtener instrumentos para analizar y determinar con aproximación los modelos mentales existentes en los directivos de las organizaciones y comprender desde ellos, la situación de aspectos positivos y negativos que disponen las mismas. Complementariamente, determinamos el grado en que pueden potenciar o resolver estos aspectos, en el marco de determinados escenarios del presente y también de escenarios futuros, ya que las mismas, tienden a la supervivencia en el corto, mediano y largo plazo, y de ser posible, plantean instancias de crecimientos.

El denominado Modelo de modelos mentales se ha definido como una teoría descriptiva que comprende diferentes etapas de un proceso reiterativo, donde cada una de las cuales, se encuentran compuestas por elementos llamados: básicos, de tendencia, de dirección, y de refuerzo y compensación. Siendo estos elementos agrupados en sub modelos que interactúan de manera relacionada en el marco del modelo mental.

Si bien entendemos que debía efectuarse un análisis integral de los modelos mentales de aplicación profesional desde su inicio, en virtud de la necesidad de una mayor indagación y de la búsqueda de los diversos, amplios y complejos elementos constitutivos, se dividieron las investigaciones empíricas en los diferentes sub modelos componentes del modelo teórico, avanzando de manera gradual en estudios que derivaron en resultados parciales de importancia.

El trabajo tiene por objetivo general; lograr determinar la configuración de los modelos mentales existente en los directivos de las empresas agroindustriales regionales.

La esencia del estudio planteado en el trabajo, son los directivos de las empresas del sector agroindustrial para la región centro de la Provincia de Buenos Aires. Es importante señalar, dos consideraciones: por un lado, el tratamiento de un tema que suele interpretarse como abstracto y tácito, lo que induce a su complejidad en la aplicación. Por otro lado, la elección de los directivos en investigación, que responde principalmente a la composición del sector empresarial de la región en relación directa con el sector agroproductivo.

MARCO TEÓRICO

RESEÑAS TEÓRICAS SOBRE MODELOS MENTALES

Como punto de partido, referenciamos a Peter Senge, en virtud del tratamiento descripto sobre los modelos mentales en su libro denominado “La quinta disciplina en la práctica”, donde, dentro de las cinco disciplinas que expone, aborda a los modelos mentales, expresando que son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Al tiempo que, expone que las diferencias entre modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. El autor, expresa, además, que la tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo (Senge et al., 2006:246).

En coherencia con lo anterior, son importantes los aportes de Howard Gardner (2004) al hablar de “Mentes Flexibles”, el cual se añade a sus conocidos estudios sobre el concepto de inteligencias en contraposición al de inteligencia de la teoría clásica.

De la misma manera, otro autor a mencionar, es Magoroh Maruyama (1998) en cuanto a los esquemas mentales en la gestión multicultural, sobre todo para este trabajo y el estudio llevado a cabo en lo referido a la investigación endógena.

Desde un enfoque actualizado, en el proceso teórico del proyecto, interesa ver la forma en que se pueden aplicar los aportes de las neurociencias para comprender mejor el comportamiento humano en forma individual y grupal, y de allí poder gestionar mejor las organizaciones por medio de su cultura, el poder a través del sistema político, incluyendo la moral, la ética, y la responsabilidad social, por medio de personas (líderes, gestores, directivos) que analizan y deciden biológicamente integradas; es decir, sentido y/o espiritualidad, emociones, sentimientos, racionalidad y el resto del cuerpo biológico. Determinados autores referidos a conceptos de neurociencias y

cerebro para la administración y la gestión son considerados en el proceso de investigación, tales como: Gazzaniga, Michael S. (2019); Damasio, Antonio (2014), Levy, Alberto (2013); Taleb, N. N. (2013); Yellati, N. R. (2018); Markus, Gabriel (2018) entre otros.

Al mismo tiempo, podemos considerar que el concepto de sentimiento, separado, en su análisis neurobiológico del de emociones, se corresponde con el estudio en relación al impacto en el comportamiento y la toma de decisiones del ser humano en las organizaciones, como así también en sus derivaciones en el aprendizaje en las mismas. Según Antonio Damasio, las emociones se representan en el teatro del cuerpo. Los sentimientos en el teatro de la mente (Damasio, 2014).

Finalmente, los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López (1991), a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos. Ello resulta valioso, debido a que el proyecto aquí presentado trata de llevar los Modelos Mentales a la operación, siendo fundamental el marco de la Teoría de la acción.

EL MODELO MENTAL DEL SER HUMANO Y SU VINCULACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES

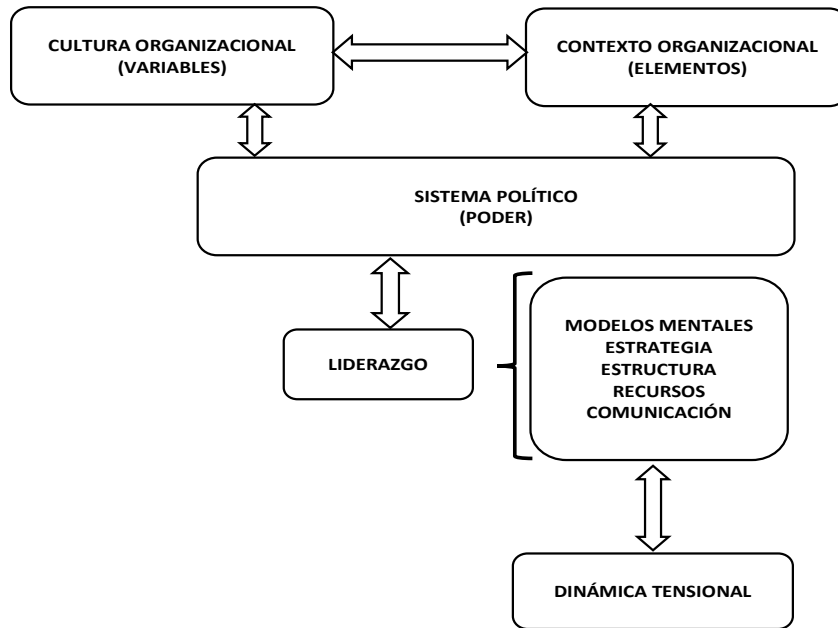
Para comenzar a trabajar sobre la realización de una estructura de Modelo Mental, en primer lugar, es coherente pensar en seleccionar los elementos que lo conforman cognitivamente basándose en la teoría más actualizada que hay sobre el funcionamiento mente-cuerpo, y relacionar estos elementos de tal manera que se puedan determinar -de ser posible- una jerarquía hipotética de primacía entre ellos en la acción cognitiva, con la finalidad de identificar la dinámica de los procesos relativos a la gestión organizacional; los cuales implican la acción conjunta de grupos y/o equipos en función de proyectos con finalidades definidas, o la ocurrencia de eventos que denotan la existencia de conflictos y/o la necesidad de comportamientos para los cual es preciso tomar decisiones y operar en la realidad produciendo hechos.

La organización es un nivel abstracto como sujeto de estudio. Es por ello, que hacer foco en el individuo y sobretodo en el liderazgo; teniendo siempre en cuenta que en una empresa en marcha el marco y la influencia de la cultura organizacional, valores, principios, artefactos y sus símbolos son aspectos básicos, como también los sistemas políticos, usos del poder en las decisiones y en las negociaciones, que están relacionados a cada tipo de cultura. La organización, a través de la cultura organizacional, tiene -metafóricamente- un genoma organizacional. El ser humano, con poder e influencia, desde su modelo mental y en cooepetencia con otros seres humanos sigue este genoma y, en algunos casos, tiene la posibilidad de modificar -eventual o sostenidamente para el logro de los objetivos- las decisiones y acciones que nos conducen a los mismos.

La acción e intervención de los modelos mentales, es distinta en la etapa de evolución de cada organización; por eso contar con la base de la línea de investigación del Modelo SER H4 es importante para el potencial de ambos aspectos: los modelos mentales y el funcionamiento de la gestión organizacional a través de herramientas de diagnóstico y tratamientos de mejora (Lorenzo & Lorenzo, 2017).

Lo antes expresado, es posible observar en el gráfico 1, donde se muestra la relación entre el liderazgo en función del sistema político, en un marco de cultura organizacional y de influencias del contexto que derivan en una dinámica tensional

Gráfico 1: Relación entre el liderazgo, sistema político, la cultura organizacional y los impactos del contexto.



Fuente: elaboración propia.

ENFOQUE GENERAL DE LOS SUB MODELOS DEL MODELO MENTAL EN RELACIÓN A UNA DINÁMICA DE PROCESO HACIA EL OBJETIVO

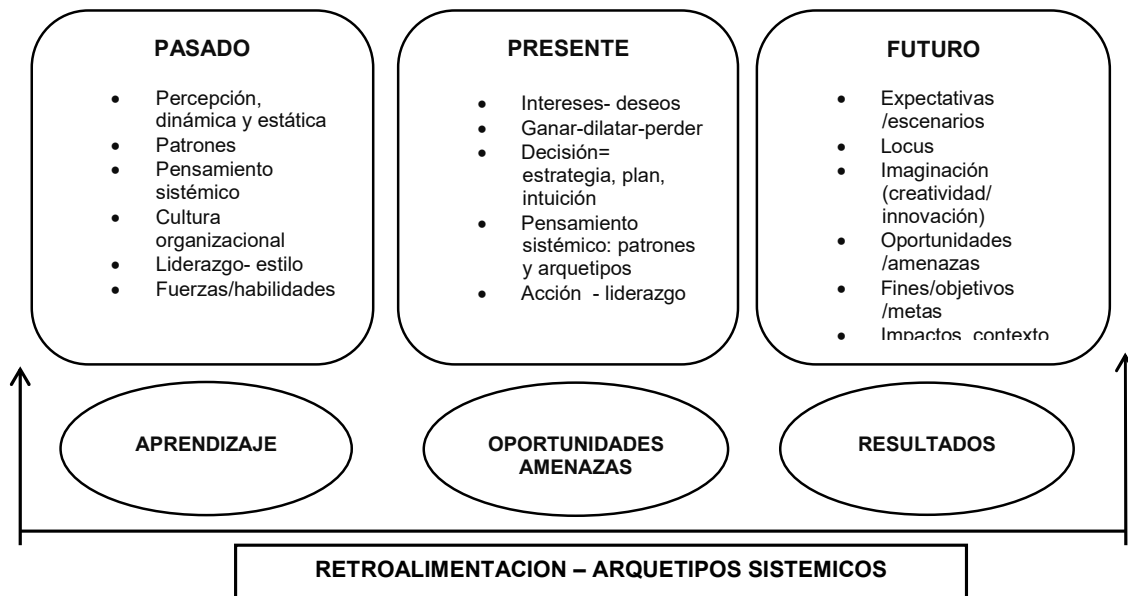
En el estudio de selección de los elementos que deberían componer los Modelos Mentales con una finalidad determinada, se consiguió tipificarlos acorde a la etapa del proceso en el que actuaban, aunque de una manera subjetiva y arbitraria, pero que contribuye a la utilidad y funcionalidad para la investigación que se viene realizando, y los sujetos de observación y aplicación en el proceso de relevamiento.

Consistentemente con lo expuesto, se logró definir que existen, en los Modelos Mentales, elementos que los hemos llamado básicos, de tendencia (que son quienes sostienen los elementos básicos en una trayectoria), de dirección, y elementos que durante el proceso hacia los objetivos refuerzan o compensan, sobretodo impactando desde lo exógeno (desde el contexto), y en los aspectos endógenos o de la mente, en relación al Modelo Mental y su constitución.

Un aspecto de importancia que debemos mencionar y tener presente, es el factor tiempo en el estudio de los modelos mentales, en cuanto a la aplicación de los mismos cuando existe una finalidad clara y determinada, dado que se interpreta que el pasado incide en el presente y la visión o escenarios futuros también impactan en la actualidad buscando cierta dirección.

A continuación, se presenta la Figura 2 con la consideración del factor tiempo en el análisis de los modelos mentales y su dinámica, especificándose diferentes elementos que intervienen con mayor fuerza y habitualidad a criterio subjetivo (Lorenzo & Lorenzo, 2017).

Gráfico 2: Modelo Mental en el tiempo.



Fuente: elaboración propia.

MODELO TOTAL DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE MODELO MENTAL

El denominado Modelo de modelos mentales desarrollado, se compone de diferentes etapas desde el enfoque de proceso, integradas por elementos denominados, básicos, de tendencia, de dirección, y de refuerzo y compensación. Siendo los elementos básicos, de gran complejidad no sólo en su análisis sino también en la revisión, derivados de la naturaleza del ser

humano. Mientras que, en el otro extremo, aunque no siendo tampoco simple su estudio, puede ser posible de evidenciar en mayor medida, los elementos reforzadores y de compensación, que marcan de alguna forma el modelo mental de las personas, hacia una tendencia determinada en relación a las influencias que reciben constantemente o bajo ciertas condiciones.

El Modelo planteado, explica las relaciones existentes entre los diferentes elementos constitutivos de los modelos mentales. Los cuales se los ha dividido, para un mejor análisis cognitivo, en sub modelos: de elementos básicos, elementos de tendencia, elementos de dirección y elementos de refuerzo y compensación; sabiendo que en la realidad el funcionamiento es sistémico.

Cada uno de los sub modelos mencionados se componen de ciertos elementos que interactúan de manera relacionada; los cuales, para una mejor comprensión, se presentan de manera resumida a continuación:

Elementos básicos: locus de control; creencias, valores y principios (formas de ver la vida y el mundo); moral y ética; personalidad; talante; razón; emoción; sentimientos (fundamentalmente lo que causa alegría o tristeza); existencialidad (espíritu).

Elementos de tendencia: tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.

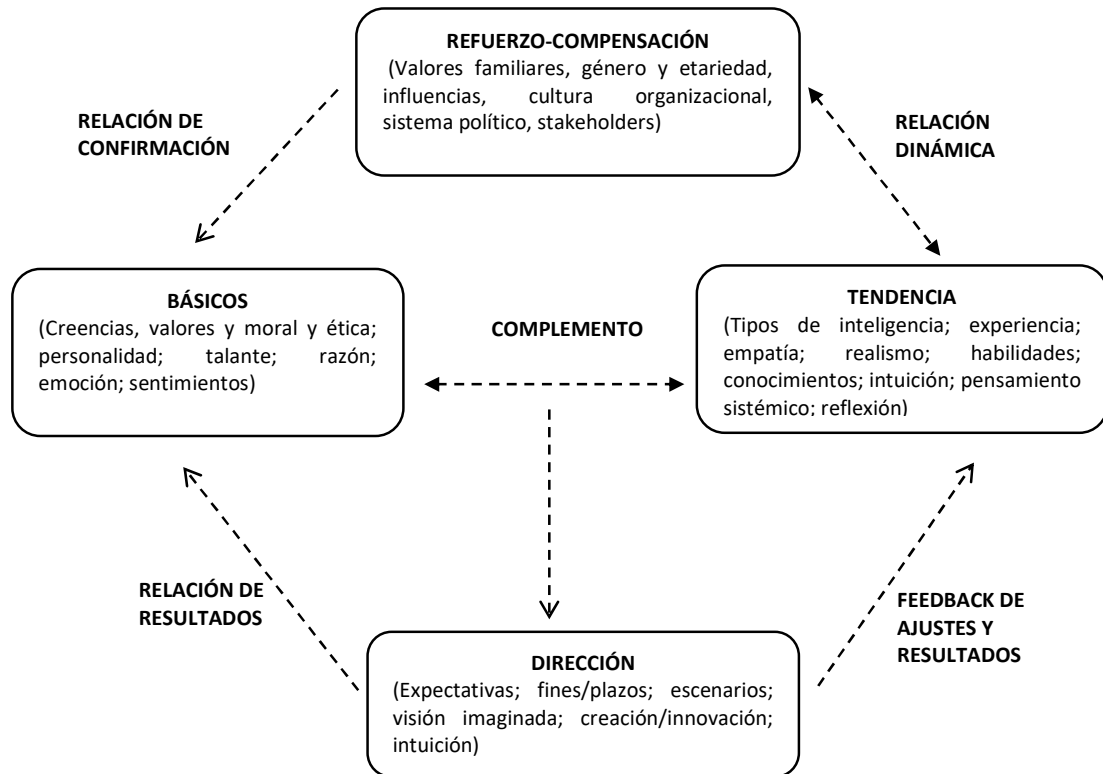
Elementos de dirección: expectativas; fines/plazos; escenarios; visión imaginada; creación/innovación; intuición.

Elementos de refuerzo y compensación: valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

En la Figura 3, se representa el modelo total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental. El cual se inicia de izquierda a derecha, con la contemplación de la memoria del cerebro y la mente del ser humano, que surge de la relación consciente e inconsciente entre los elementos básicos y los de tendencia (siendo ambos partes del presente), y los de dirección (construyendo escenarios que son el futuro). Asimismo, los elementos de refuerzo y compensación actúan modificando, eventualmente, el comportamiento de las

personas en el corto plazo, y en caso de que persistan en el tiempo, pueden cambiar también los modelos mentales, en el mediano plazo (Lorenzo & Lorenzo, 2017).

Figura 3. Modelo total del proceso de aplicación del Modelo Mental



Fuente: elaboración propia.

INSTRUMENTO OPERATIVO APLICADO EN LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES REGIONALES

El centro de estudio es el individuo, que actúa de manera individual o en equipos de diferentes maneras, en coherencia con diversos intereses en cuanto a finalidades y actividades. En función de lo cual, se ha considerado la posibilidad de encontrar una amplia diversidad de modelos y sub modelos mentales, dándole un marco extenso de complejidad (Reina et al., 2019).

En el diseño del instrumento de aplicación en el campo experimental denominado guía de relevamiento, se analizaron en profundidad los distintos aspectos considerados en las diversas preguntas a realizar. En el proceso de adecuación del instrumento operativo, se efectuaron revisiones tanto de forma

como conceptuales, buscando dentro de un gran marco de subjetividad lograr la objetividad necesaria en la herramienta, para la obtención de datos fiables hacia una aproximación al entendimiento de los modelos mentales existentes en los directivos de las empresas agroindustriales de la región.

Las guías de relevamientos utilizadas, contemplaron criterios y requisitos necesarios para poder instrumentarse, bajo la consideración del equipo de investigación, y siendo conscientes de que en cada avance en los relevamientos y a posterior de los mismos, fueron necesario nuevos ajustes como retroalimentación para la nueva guía (Reina et al., 2018).

Por una cuestión de extensión, no se presentan las diferentes guías de relevamientos empleadas, contemplando que las mismas han sido presentadas sucesivamente en los artículos publicados y en las ponencias presentadas en diferentes congresos y revistas.

METODOLOGÍA

La base teórica descripta ha permitido el diseño de la guía de relevamiento empleada como instrumento operativo de recolección de datos en el campo experimental. La misma, como se expuso anteriormente, se ha diseñado en consideración de los elementos de los cuatro sub modelos (básicos, tendencia, dirección y refuerzo y compensación) en coherencia con las dimensiones de aplicación para instrumentar en casos reales.

Se orientaron los relevamientos a los directivos de un grupo de empresas agroindustriales de la región de Azul, con las cuales se viene trabajando en diferentes estudios, en las etapas de las líneas de investigación del Modelo SER H4 desde hace más de 9 años consecutivos. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta difícil, de acuerdo a la experiencia de los integrantes del equipo de investigación, en estudios realizados en etapas anteriores de investigación, por la necesidad de contar con la participación colaborativa, voluntaria y responsable de los integrantes de las empresas.

En las empresas, se ha entrevistado al directivo o directivos, según composición jerárquica de la misma. Se han obtenido una muestra de veintisiete (27) personas relevadas; cantidad que se interpreta como coherente

respecto al reducido número de empresa regionales del sector, y a su composición societaria, siendo mayormente de un socio.

La instrumentación de las guías de relevamientos ha sido desarrollada por medio de entrevistas personales del equipo de investigación con los directivos. Al mismo tiempo, se efectuaron encuestas enviadas por mail, siendo ello producto de la situación contextual epidemiológica vivida desde el año 2020. En los relevamientos se buscó la obtención de datos, procurando limitar suficientemente los sesgos posibles de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible a la comprensión la realidad.

Para el trabajo, los diferentes datos obtenidos en cada una de las etapas investigativas, han sido procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta etapa de investigación, se presentan de manera integrada los diferentes resultados obtenidos en el proceso gradual de avances de indagación, búsqueda y análisis metodológico. Exponiendo seguidamente los diferentes elementos y particularidades que han sido detectados como relevantes en la configuración de los modelos mentales existentes.

En primera instancia, debemos mencionar que los directivos relevados comprenden dos franjas etarias, una franja que se integra por personas de 35 a 50 años y la otra correspondiente a mayores de 50 años de edad. Al mismo tiempo, las organizaciones que gestionan son de diferentes tamaños, encontrándose desde pequeñas empresas con menos de 5 empleados y hasta organizaciones medianas de más de 100 empleados, aunque estas últimas no llegan a ser grandes organizaciones. Ello en coherencia con la diversidad de unidades de negocios que las componen (producción, servicios técnicos, comercialización de agroinsumos, servicio de fletes, procesamiento de semillas, seguros agropecuarios, entre otros).

Respecto a los elementos estudiados, hemos encontrado que las creencias existentes en los directivos son coherentes con la experiencia en el desarrollo de actividades en el sector como en los resultados de las decisiones tomadas en el marco de las organizaciones que dirigen, incidiendo en los principios y valores que sustentan su accionar empresarial. Siendo posible evidenciar, al

mismo tiempo, directivos con diferentes personalidades, propias de su constitución humana e influencias tenidas a lo largo de la trayectoria personal dentro y fuera de las organizaciones. Lo cual es más acentuado en los directivos de mayor edad.

Por otro lado, en relación a la inteligencia emocional, se observa como importante la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones. Siendo más acentuado en el caso de los directivos de menor edad. A lo cual, podemos agregar que se evidencia una situación constante de estabilidad o tendiente a la misma en los líderes de mayor edad por sobre los de menor edad, en quienes es observable un alto grado de orientación al constante cambio.

En cuanto a la forma de decidir y actuar, en general y sin diferenciación de edades, podemos argumentar, que en los directivos en análisis se basa en un pensamiento analítico, y reflexivo de manera secuencial, y en las decisiones de mejoras o de resoluciones de problemas, priorizan aspectos particulares por sobre la moral y la ética. Al tiempo que la empatía se evidencia como algo secundario en su accionar decisorio.

Respecto a la motivación, si bien es evidenciable en todos los líderes relevados, cobra mayor importancia en los líderes de menor edad, donde se manifiesta principalmente por perseguir un interés particular. Tienen una percepción positiva de la realidad, la cual se muestra por hechos cuantificables por sobre la intuición y los hechos cualificables.

Respecto a la resiliencia, se evidencia en estos líderes, una respuesta rápida y de mejor manera ante contingencias o situaciones imprevistas en algún aspecto de sus organizaciones.

En coherencia con lo expuesto anteriormente, la experiencia personal, es posible de identificar en todos los directivos estudiados, aunque se refleja con mayor relevancia en los directivos de más edad. Principalmente, al momento de definir instancias futuras de potenciales escenarios en el marco de la dirección de sus organizaciones.

En el proceso de formulación de los escenarios futuros, el interés prevalece por sobre los deseos que tienen, y contemplando además las instancias temporales de corto y de mediano plazo como las más aceptadas, en coherencia con las realidades contextuales de las organizaciones que lideran.

La intuición en actuación, se muestra con una importancia que se encuentra entre el 50-60% en las decisiones y en las visiones de negocios, dependiendo de factores externos, como de las experiencias y los conocimientos que los directivos disponen de las actividades empresariales que desarrollan en el sector en el cual operan frecuentemente y desde hace tiempo.

En lo referente a los resultados de las decisiones tomadas, los directivos tienen una apreciación relacionada a la voluntad por sobre el destino y la suerte. Lo cual, es indistinto en relación a la edad de los mismos. Lo cual, se complementa con el estilo de actuación, mostrando los más jóvenes un comportamiento más extrovertido por sobre los líderes de mayor edad donde existe una tendencia hacia un comportamiento más introvertido.

En su totalidad los directivos son masculinos, y si bien consideran positivo la posibilidad de contar con diversidad de género en sus equipos de trabajo, existe un bajo nivel de componente femenino dentro del personal, como característica distintiva en la conformación de los grupos de trabajo en estas organizaciones. Al mismo tiempo, resulta interesante el enfoque del interés, como aspecto que se considera una prioridad en las finalidades perseguidas por los directivos, en el marco de sus acciones en las empresas y orientado principalmente hacia el cuidado de los recursos organizacionales.

En la consideración de posibles acuerdos o desacuerdos (negociación), se evidencia que en el caso de los de mayor edad tienen una propensión a un cierto equilibrio entre los recursos que interpretan como importantes para los demás integrantes de la organización y la obtención de un liderazgo de representación en forma de coalición. Mientras que, en el caso de los directivos de menor edad, se observa un liderazgo de representación en forma de coalición únicamente.

En el caso del liderazgo en ejercicio, es preponderante el enfoque basado en la participación, secundado por un liderazgo de autoridad, como característica relevante, siendo esto más acentuado en el caso de los más jóvenes, como así también en las empresas de menor tamaño.

En lo referente a los sentimientos y las emociones, resulta significativo la intervención en los comportamientos de los directivos, identificándose con mayor grado de relevancia en el caso de los de menor edad y en las organizaciones de menor tamaño. Al mismo tiempo, se debe resaltar que las

emociones se revelan principalmente mediante condición de tristeza o alegría, trasladándose en el accionar de los mismos dentro de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal, en ambas franjas etarias y en las diferentes dimensiones de organizaciones. En tanto que, los sentimientos se manifiestan en la forma actuar, en mayor medida a través de la preocupación por situaciones asociadas a las actividades de las organizaciones, como así también por el optimismo respecto a ello.

Las influencias de diferentes factores y sus impactos reales o potenciales, en general son tratados y/o reflexionados principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las empresas que cuentan con más de un directivo, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones relevadas. Siendo particularmente más acentuado, este último aspecto, en los directivos de mayor edad. A lo cual debemos agregar, que en el caso de los directivos de menor edad, además de las particularidades expuestas, la reflexión con amigos suele ser importante también.

Continuando con el tema de influencia, se evidencia que la familia es más relevante para los más adultos, ya que en el caso de los de menor edad, además de la familia, los amigos son factores que ejercen influencia. Todo ello, principalmente en los conocimientos por sobre las habilidades en el desarrollo de acciones y/o decisiones dentro de sus empresas.

En el caso de los stakeholders, podemos decir que de manera similar en las distintas empresas como en ambas franjas etarias se observa que el Estado es el factor de mayor influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en que operan y los clientes. En tanto que, desde el enfoque interno, son los colaboradores o empleados quienes ejercen influencia positiva o negativa por medio de sus acciones y comportamientos en el marco de las actividades que desarrollan en coherencia con las decisiones de los directivos en análisis.

La información derivada del análisis integrador del modelo total de modelos mentales, por medio del tratamiento específico de los elementos de los diferentes sub modelos, son de gran importancia, no sólo para ayudar a la comprensión de los diferentes elementos involucrados, sino también para la identificación de particularidades que permitan inferir en un mayor conocimiento

de los modelos mentales y su traducción por medio del comportamiento de los directivos en el marco de la dirección de sus organizaciones.

CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, se ha descrito el modelo teórico desarrollado y su aplicación profesional hacia la búsqueda de datos que permitan no sólo constatar los aspectos teóricos, sino también ayudar a una modelización coherente con el grado de complejidad que reviste la temática para el ejercicio aplicativo en la realidad.

Con base en los relevamientos efectuados por medio de las guías empleadas en los estudios de casos reales de directivos de empresas del sector agroindustrial a nivel regional, y su integración analítica, se han derivado en información de gran valor. Siendo posible describir que las creencias de los directivos responden a la trayectoria de los mismos en la actividad empresarial en coherencia con los diferentes resultados logrados. Al tiempo que, existen distintas personalidades propias de su naturaleza humana y de las influencias recibidas a lo largo de los años dentro y fuera de las organizaciones. Donde, además, la inteligencia emocional juega un rol de importancia en los procesos decisivos producto de la incidencia de las emociones y los sentimientos, siendo esto más acentuado en los directivos de menor edad por sobre el resto.

Los directivos en general deciden y actúan en función de un pensamiento analítico y reflexivo de manera secuencial, priorizando aspectos particulares en determinadas situaciones de mejoras o de problemas, con un bajo grado de empatía ante circunstancias de las personas de su ambiente organizacional. La motivación que tienen, principalmente se sustenta por la búsqueda del interés particular.

Los directivos configuran escenarios futuros en base al interés y los deseos, como secundarios, en una instancia temporal de corto y mediano plazo, producto de la realidad contextual imperante.

La intuición es un elemento de importancia en las decisiones y en las visiones de sus negocios, en relación a ciertos factores externos, a las experiencias y a los conocimientos que disponen de las actividades empresariales que desarrollan. Teniendo los resultados de las decisiones tomadas, una apreciación relacionada a la voluntad por sobre el destino y la suerte, en todos

los casos analizados. También, es evidenciable un comportamiento más extrovertido en los directivos de menor edad por sobre los de mayor edad, quienes tienden a ser más introvertidos con un estilo de actuación.

Los directivos en su totalidad son masculinos y si bien consideran importante la diversidad de género, no es mayormente evidente en el seno de sus organizaciones, donde la participación femenina es reducida.

En el marco de las acciones directivas se prioriza el interés orientado principalmente hacia el cuidado de los recursos organizacionales. Donde, además, el liderazgo de representación en forma de coalición prevalece como variable principal, en los procesos de negociación. Ejerciendo un liderazgo basado en la participación, mayormente, como característica relevante, siendo esto más acentuado en el caso de los más jóvenes en acotada diferenciación con los de mayor edad.

Por último, debemos mencionar que de manera similar en las distintas franjas etarias se observa al Estado el agente externo de gran influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en que operan, los clientes y las familias de los directivos. En tanto que, desde el enfoque interno, es el accionar de los colaboradores o empleados que inciden en las actividades que desarrollan en el marco de las organizaciones. Estos factores y sus impactos, en general, son tratados y reflexionados principalmente entre directivos (socios), en el caso de las empresas que cuentan con más de un directivo, y también se da tratamiento con especialistas. Al tiempo, que debemos agregar que en los directivos de menor edad, suelen, también, reflexionar los temas con amigos.

Finalmente, podemos argumentar que existen diferentes elementos que interactúan de manera relacionada, configurando un determinado modelo mental en los directivos, que se traduce en decisiones y acciones en el marco de las actividades empresariales que desarrollan. Lo cual, partiendo de la naturaleza humana propia de cada persona, se caracterizan por tener creencias sustentadas por las experiencias adquiridas a lo largo de sus trayectorias en las actividades, donde el interés personal es la mayor motivación que los moviliza. Son mayormente intuitivos y asocian los resultados de sus acciones a lo voluntad. No obstante ello, deciden y actúan en función de un pensamiento analítico y reflexivo de manera secuencial, lo que

contribuye a configurar escenarios futuros en un marco temporal de corto y mediano plazo, en vinculación con las influencias reales o potenciales del entorno donde actúan diversos factores, impactando positiva o negativamente en su labor directiva, que se traduce en retroalimentación para su accionar en el futuro, bajo el ejercicio de un marco de liderazgo participativo. Las emociones y los sentimientos son elementos siempre presentes e interaccionan en el marco decisorio y en el comportamiento de los mismos. A lo cual, debemos agregar que el género característico evidenciado es masculino y que si bien se interpreta como importante la diversidad de género, ello no se ve plasmado en la conformación de sus equipos de trabajo.

La indagación en la realidad, sumado al análisis reflexivo de conocimientos adquiridos sobre los modelos mentales, se constituyen en información de importancia para continuar trabajando en investigaciones futuras en el marco del Modelo Ser H4, relacionando la temática (modelos mentales) con la cultura organizacional, el sistema político, el liderazgo, la comunicación, y la dirección estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

- Damasio, A. (2014). En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Gardner, H. (2004). Mentees Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Gazzaniga, Michael S, (2019). El instinto de la conciencia, como el cerebro crea la mente. Editorial Planeta, Barcelona, España.
- Levy, A. (2013). Estrategia/La razón y la emoción. Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Markus, G. (2018). Yo no soy mi cerebro: filosofía de la mente para el siglo XXI. Editorial de Pasado y Presente, S.L. Barcelona, España.
- Maruyama, M. (1998). Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural”, 1ra edición, Editorial Dolmen, Santiago de Chile, Chile.

- Pérez López, J.A. (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal. Ediciones Rialp, Madrid, España.
- Schein, E. H. (1998). La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. Barcelona, España.
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, & Ch.; Kleiner, A. (2006). La Quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica, Barcelona, España.
- Taleb, N. N. (2013). Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden. Ediciones Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Yellati, N. R. (2018). Lo que el psicoanálisis enseña a las neurociencias. Grama Ediciones, Olivos, Buenos Aires, Argentina.
- Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. (2019). Análisis de los modelos mentales en directivos de empresas agroindustriales regionales. Estudio de caso: dinámica del presente-futuro de los directivos en relación con aspectos de tendencia, influencia y motivación. V Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VIII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 046/19. ISSN: 2451-6589– Pág.: 48-58. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. (2019). Modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul: análisis de la imagen futura, la moral y la ética. 35° Congreso Nacional de ADENAG. ISBN 978-987-754-192-2 – Pág.: 691-713. Universidad Nacional de Tucumán. Facultad de Ciencias Económicas. San Miguel de Tucumán. <https://www.adenag.org.ar/tucuman-2019/>
- Reina, R.J., Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. (2018) Diseño de un instrumento operativo para el relevamiento de modelos mentales. V Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VIII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 032/18. Lema La reforma universitaria y sus principios como base para la administración y administrador emprendedor del Siglo XXI. Misiones ISSN: 2451-6589. Univ. Nacional

de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración.
<http://conlad.fce.unam.ar>

- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017). Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4. IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 136-148. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017). Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4". IV Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y VII Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 001/17. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones.