

**MODELO MENTALES EN DIRECTIVOS DE PYMES AGROINDUSTRIALES, ANÁLISIS
DE LOS ELEMENTOS DEL SUB-MODELO DE TENDENCIA
MENTAL MODEL IN AGROINDUSTRIAL SME MANAGERS, ANALYSIS OF THE ELEMENTS
OF THE TREND SUB-MODEL**

Reina, Rubén José rreina@faa.unicen.edu.ar

Lorenzo, Carlos Alberto clorenzo@speedy.com.ar

Díaz, Héctor Ricardo contador.hectordiaz@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Artículo científico

Resumen

El trabajo constituye avances de investigaciones realizadas en materia de modelos mentales en líderes de empresas agroindustriales regionales¹. En esta instancia de investigación, se da tratamiento al estudio de los elementos componentes del submodelo de tendencia, desde un enfoque desagregado del denominado Modelo de modelos mentales, por medio de la indagación y el análisis reflexivo.

Los saberes teóricos considerados en el trabajo, derivan del desarrollo de la complejidad e 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.

¹ Proyecto “Replicación del Modelo SER H4 -proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA” Período: 2016-2018 Extendido a 2019. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo, Codirector: Lic. (Mag) Rubén José Reina

Proyecto “Modelo SER H4, liderazgo y dirección estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA”. Período: 2020-2022 Director: Lic. (Mag) Rubén José Reina, Codirector: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo.

En el trabajo, hemos podido avanzar en la caracterización de los elementos de tendencia, a través de casos reales de aplicación.

Abstract

The work constitutes advances of investigations carried out in the matter of mental models in leaders of regional agroindustrial companies². In this instance of research, treatment is given to the study of the component elements of the trend submodel, from a disaggregated approach of the so-called Model of mental models, through inquiry and reflective analysis.

The theoretical knowledge considered in the work, derives from the development of the complexity and integration of previous and ongoing studies on the subject, as well as from the study based on own interpretations and combinations on recognized authors in these disciplines.

At work, we have been able to advance in the characterization of trend elements, through real cases of application.

Palabras clave: Modelos Mentales. Elementos de Tendencia. Pymes Agroindustriales. Líderes.

Keywords: Mental Models. Trend elements. Agroindustrial SMEs. Leaders

² Project "Replication of the SER H4 Model - 2016 project of diagnosis and organizational improvement in agroindustrial companies in the area of influence of the Faculty of Agronomy of the UNCPBA" Period: 2016-2018 Extended to 2019. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo, Co-Director: Lic. (Mag) Rubén José Reina Project "Model SER H4, leadership and strategic direction: cases of agroindustrial SMEs in the UNCPBA region". Period: 2020-2022 Director: Lic. (Mag) Rubén José Reina, Co-Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo.

Introducción

El trabajo forma parte de avances de investigaciones que se vienen desarrollando, desde hace más de 14 años, en abordajes temáticos relacionados con la cultura organizacional, los sistemas políticos, liderazgo y la dirección empresarial, en el marco del Modelo SER H4 de Diagnóstico y Mejora Organizacional. En estos últimos años, y con base en proyectos acreditados³, se da tratamiento al estudio del entendimiento de los Modelos Mentales para la aplicación profesional en gestión organizacional.

Las investigaciones, respecto a modelos mentales, parten de la descripción hipotética de los diferentes elementos y relaciones mentales del cerebro que dan forma a la manera de actuar del ser humano ante problemas o eventos de actividades de gestión en las organizaciones. Siendo necesario, para un mayor entendimiento del abordaje, la configuración en sectores distintos de un mismo proceso, que comprende desde los elementos básicos de la mente humana basados en la naturaleza originaria, hasta los elementos más determinantes en las decisiones y acciones tendientes, a dar en conjunto y con determinado liderazgo, mejoras o soluciones a dichos problemas o situaciones percibidas por las personas que gestionan, dirigen o lideran.

La temática reviste un alto grado de complejidad no sólo en su estudio sino también en su aplicación en la acción en los directivos o en las personas responsables de gestionar organizaciones, porque se relacionan sus valores, sentimientos, emociones, personalidad, necesidades, deseo, etc. con la cultura organizacional, con el sistema político existente en la organización, con el uso del poder, el ejercicio de la autoridad, la influencia, el diseño estructural, las estrategias, los procesos y procedimientos de trabajo, los sistemas y canales de comunicación empleados, y con otras personas, en el marco del desarrollo de actividades y la toma de decisiones, que perciben situaciones, tienen intereses y utilizan ciertos recursos. Para lo cual, se debe tener en cuenta las particularidades del contexto posibles de identificar en el presente y derivaciones futuras que tendrán influencia en el comportamiento de los directivos y de los competidores.

De acuerdo con lo expuesto, hemos descrito una teoría que nos permita obtener instrumentos para determinar los modelos mentales existentes y saber desde ellos, en qué

³ Proyecto "MODELO SER 4 DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL; Diseño de una tipología de Modelos Mentales para aplicación profesional en gestión organizacional en el marco del Modelo SER H4: Aplicación a organizaciones de la zona de influencia de la UNCPBA". Período: 2016-2017 Extendido a 2018. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo.

Proyecto "Replicación del Modelo SER H4 -proyecto 2016 de diagnóstico y mejora organizacional en empresas agroindustriales de la zona de influencia de la Facultad de Agronomía de la UNCPBA". Período: 2016-2018 Extendido a 2019. Director: Cr. (Mag) Carlos Alberto Lorenzo, Codirector: Lic. (Mag) Rubén José Reina.

situación de fortalezas y debilidades se encuentran las organizaciones. Y al mismo tiempo, en qué grado pueden superarlos en el marco de determinados escenarios del presente y también de escenarios futuros, ya que las mismas, tienden a supervivir en el corto, mediano y largo plazo, y de ser posible plantear desarrollos y crecimientos. El Modelo de modelos mentales como se ha dado a llamar, contempla la existencia de diferentes fases o etapas de un proceso, integradas por elementos denominados, de origen, básicos, de tendencia, de dirección, y refuerzo y compensación.

Si bien es apropiado el estudio integral del modelo de los modelos mentales de aplicación profesional, dado la necesidad de indagación y de búsqueda progresiva de los diversos, amplios y complejos elementos constitutivos, se ha dividido las investigaciones empíricas en los submodelos componentes de los modelos mentales teóricos. En este caso particular, se da tratamiento al análisis de los elementos del submodelo de tendencia.

Se persigue como objetivo del trabajo, identificar características o configuraciones de los elementos que componen el submodelo de modelos mentales denominado de tendencia.

El objeto de estudio, ha sido los directivos y/o líderes de las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial de la región de influencia de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Cabe destacar que, estas organizaciones revisten un alto grado de importancia regional, a nivel de desarrollo económico, social, laboral en interacción con otras organizaciones privadas y con instituciones del ámbito público.

Marco Teórico

Antecedentes teóricos de los Modelos Mentales

De acuerdo con Peter Senge en su obra "La quinta disciplina en la práctica", da tratamiento, dentro de las cinco disciplinas, al abordaje de 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. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. 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. En general son invisibles para nosotros, hasta que les echamos un vistazo. 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).

Otro concepto para destacar es el aportado por Howard Gardner (2004) cuando habla 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, debemos considerar a 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.

Complementariamente, desde un enfoque contemporáneo, 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.

Por otro lado, es posible considerar que el concepto de sentimiento, separado -en su análisis neurobiológico- del de emociones (el cual transita como si fuese el mismo fenómeno en el cerebro, la mente y el cuerpo humano), se corresponde con el estudio en relación con el 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).

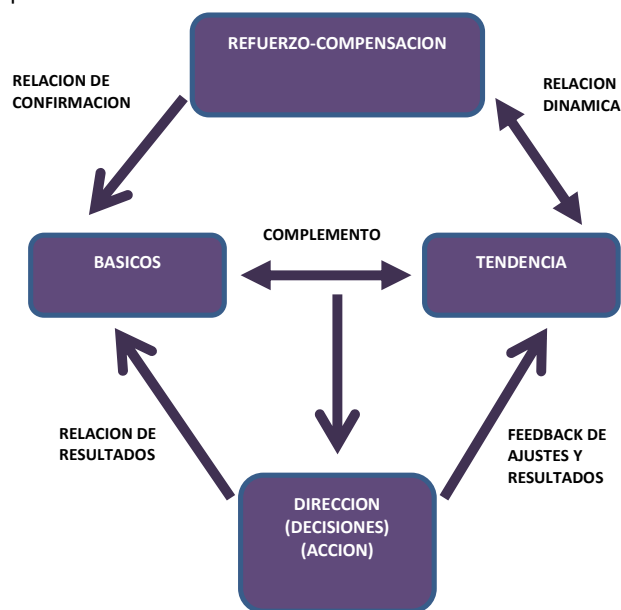
Finalmente, los trabajos de investigación y la estructura que tienen las publicaciones de J. A. Pérez López (1991), a través de los cuales presenta su modelo tratando de representar los componentes y operaciones que han de darse necesariamente en un agente libre para explicar sus procesos dinámicos.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

Modelo Total del proceso de aplicación de la técnica de Modelo Mental

Sobre la base descriptiva de una teoría orientada a la indagación y búsqueda que permita adquirir instrumentos para determinar los modelos mentales existentes en los líderes de las organizaciones y por medio de estos, inferir la situación de fortalezas y debilidades en que se encuentran las organizaciones. De la misma manera y en forma complementaria, determinar grado en pueden supera o resolver dichas circunstancias, en el marco de ciertos escenario del presente y estimaciones futuras, en virtud de la necesidad natural de supervivencia en el tiempo, con la eventual posibilidad de crecimiento y desarrollo. El denominado Modelo de modelos mentales, se compone de diferentes etapas desde el enfoque de proceso, integradas por elementos denominados, de origen, básicos, de tendencia, de dirección, y refuerzo y compensación. Siendo los elementos de origen y básicos, de gran complejidad no sólo en su estudio sino también en la revisión; mientras que puede ser posible de evidenciar en mayor medida los elementos reforzadores, que marcan en cierta forma el modelo mental de las personas, hacia una tendencia determinada en relación con las influencias que reciben constantemente o en determinadas condiciones.

El Modelo Total, explica las relaciones existentes entre los diferentes elementos constitutivos de los modelos mentales. Los cuales se los ha dividido en submodelos: de elementos básicos, elementos de tendencia, elementos de dirección y elementos de refuerzo y compensación.

Figura 1. Modelo total del proceso de aplicación del Modelo Mental
Fuente: elaboración propia.



Gráficamente se representa, de izquierda a derecha, 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; 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 en el corto plazo, y los modelos mentales, en caso de que persista, en el mediano plazo.

En el mismo sentido, actúan los elementos de dirección, los de tendencia y los básicos dentro de la concomitancia mental del proceso. Siendo los “resultados” de las decisiones y acciones surgidas de los modelos mentales, tanto individuales como en grupo o equipos, los que producen esta dinámica de ajuste en el proceso y en el sistema. La retroalimentación recursiva, no tan explícita ni visible en etapas en la realidad, produce a través de la memoria, las emociones y la reflexión, experiencias y aprendizaje, la posibilidad de modificar o reforzar los elementos básicos del modelo mental como así también aquellos relativos a las tendencias, y de allí en los demás elementos.

Elementos constitutivos de cada submodelo de modelos mentales

Los elementos que componen el proceso de establecimiento y dinámica de los modelos mentales, forman parte de los submodelos que constituyen un modelo de orden superior para el entendimiento y aplicación de los modelos mentales de manera sistémica y por etapas desde el enfoque de proceso.

Para dar mayor claridad a la temática, se presenta de manera resumida y en forma de listado, los elementos que conforman cada etapa o fase del proceso de teoría y aplicación del “Modelo” de Modelo Mental descripto:

– 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.

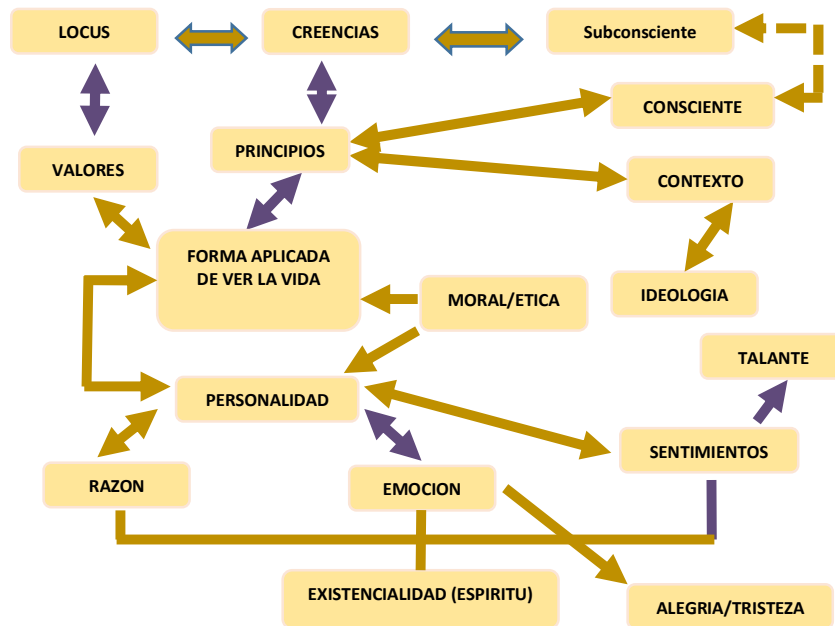
–Elementos de refuerzo y compensación: Valores de familia; género; etariedad; grupos de relación; necesidades en jerarquía; intereses; estructura de deseos; recursos/liderazgo; impacto de influencias; negociación; tipos culturales y sistemas políticos; stakeholders.

Submodelo de Modelo Mental de elementos básicos

Estos elementos revisten cierta complejidad de abordaje, para lo cual se intenta exponer de una manera clara para su entendimiento a través de la Figura 2.

Figura 2: Modelo de elementos básicos, relaciones y procesos.

Fuente: producción propia



En el gráfico es posible observar, en la parte superior de los elementos constitutivos, el concepto de creencias, que están alimentadas a través de la actividad subconsciente, tal como lo expresa Edgar Schein (1988) y que se va haciendo cada vez más consciente a medida que las personas se comportan de diversos modos, decidiendo y actuando, estableciendo valores y principios en el contexto que se actúa con mayor o menor poder e influencia. Es lo que se sintetiza de manera general en la “forma aplicada de ver la vida”, una cierta ideología que contiene, o no, aspectos de moral y de ética. También se encuentra lo que se llama el “locus de control”, lo que cada persona determina en relación con su vida, si esta de alguna manera determinado por el destino y/o la suerte, o su proactividad, voluntad y libertad para hacer las cosas en pos de sus finalidades.

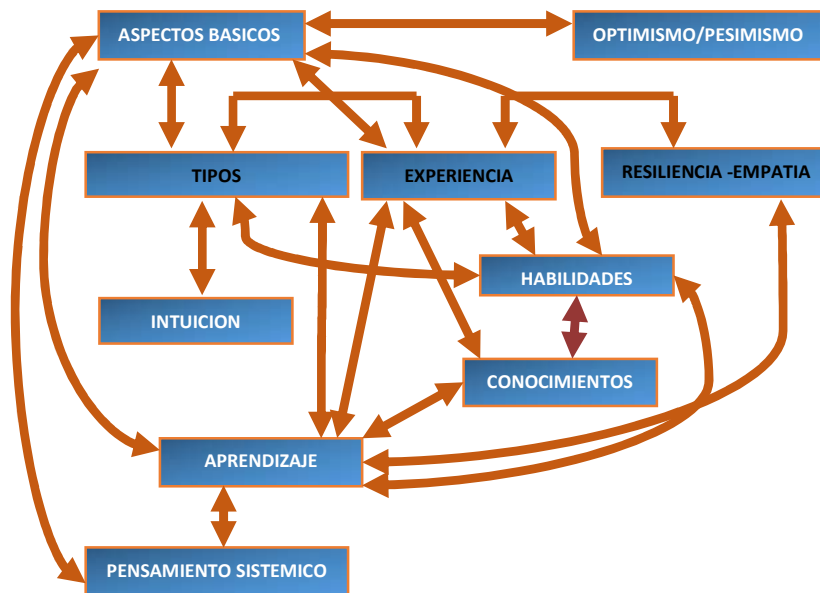
Asimismo, se incluye el elemento de la personalidad siguiendo a Abraham Maslow (1991), quien continuó a Carl Rogers (1980) en el humanismo a partir de una visión holística y positiva en contraposición con el psicoanálisis y el conductismo. Pero, desde la teoría de modelos mentales pueden existir otros abordajes consistentes que contemplen este elemento del propio modelo y submodelos. Se cree, desde nuestra perspectiva, en la experiencia subjetiva del sujeto, su actividad y la necesidad de desarrollo, sus instintos y también su dignidad dada la confianza que tienen en sí mismos. Todos estos conceptos se pueden descubrir en los distintos submodelos que se presentan en el proceso de establecimiento y aplicación de los modelos mentales.

Desde allí que se considera al ser humano como una integración, cada uno con su equilibrio y talento, de emociones, sentimientos y razón sobre una base existencial y espiritual, que va estableciendo una vida fluctuante entre alegrías y tristezas.

Submodelo de Modelo Mental de elementos de tendencia

Al igual que en el punto anterior por medio de la Figura 3, se muestran los elementos del submodelo de tendencia, siendo muy importante para analizar los factores y variables que sostienen la eficacia en el logro de las finalidades que los seres humanos, de forma individual o por equipos, logran proyectar a través de procesos culturales y políticos.

Figura 3: Modelo de elementos de tendencia, relaciones y procesos.
Fuente: producción propia



Los elementos de este submodelo están estrechamente relacionados con los del submodelo de elementos básicos. En primer lugar, se encuentran los tipos de inteligencias que están basadas en la teoría de las inteligencias de Howard Gardner (2004). De estas inteligencias, se toman en especial consideración las llamadas “inteligencias emocionales”, que se integran realmente en las inteligencias intrapersonales e interpersonales. Asimismo, todas las demás inteligencias dan la dirección práctica en la actividad y las experiencias de los seres humanos, siendo indispensable conocerlas en su rango de importancia dentro de los modelos mentales.

La experiencia tiene un carácter relevante, al estar estrechamente relacionada con las inteligencias que marcan selectivamente la motivación, con lo cual la persona debería seleccionar su actividad en la vida. Esa experiencia va llevando a que los conocimientos y habilidades surgidas en la acción queden en la memoria y la mente de los sujetos. De allí surge también el aprendizaje, fruto del pensamiento sistémico y/o lineal, así como reflexivo, a partir del cual se puede ser optimista o pesimista, en diversos grados, sustentado eventualmente a través de la empatía, el realismo y la resiliencia, los cuales se verán en otros submodelos. Por último, no podemos dejar de mencionar a la intuición como un tipo de inteligencia vital que surge de la suma de conocimientos, habilidades y experiencia, como también y fundamentalmente, de la emocionalidad del ser humano.

En base a estos elementos de los dos submodelos que se acaban de explicar, en forma sintética, se deriva en el submodelo de dirección, que proyecta al ser humano individualmente o en grupo hacia finalidades u objetivos. El cual será estudiado en próximas fases de investigación.

Dimensiones de las tipologías de elementos básicos y de tendencia para el proceso de aplicación

En función de lo propuesto por Schein (1988), se han desarrollado las dimensiones que componen las tipologías básicas y de tendencia: pensamiento intuitivo; emo-sentimientos; abordaje analítico; aplicación del tiempo secuencial/sincronizado; locus de control (suerte, libro albedrío, destino).

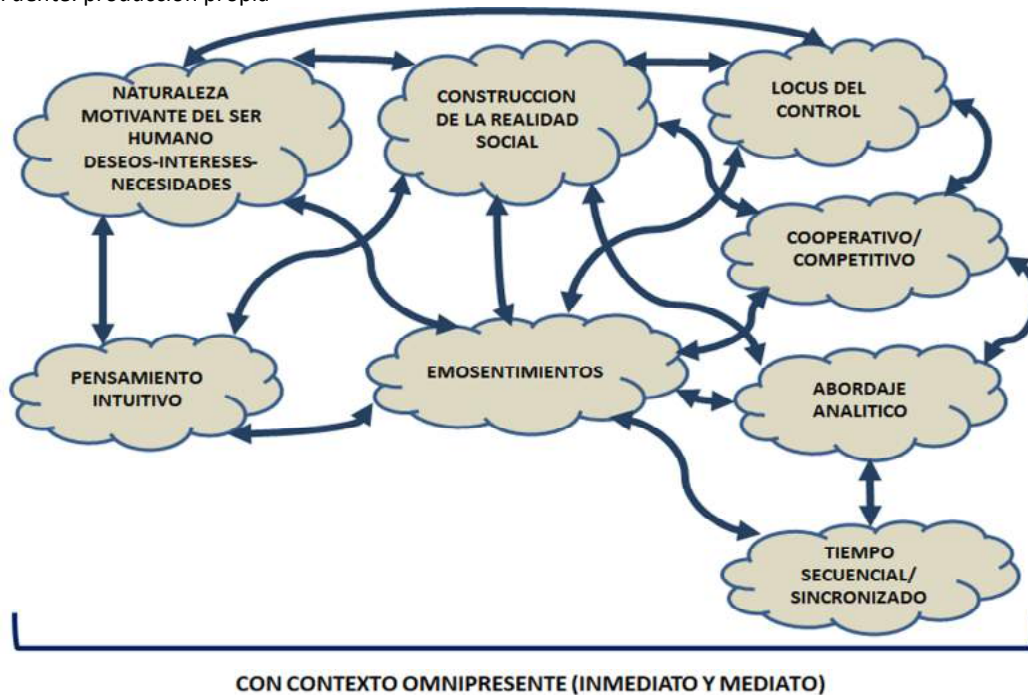
Asimismo, otra dimensión contemplada es la naturaleza motivante del Ser Humano: deseos, intereses y necesidades, la cual puede ser: ser humano bueno perfectible; ser humano bueno no perfectible; ser humano neutro perfectiblemente; ser humano neutro no perfectible; ser humano malo mejorable; ser humano malo no mejorable.

Finalmente, se compone por la dimensión referida a la construcción de la realidad social, la cual se puede referir a la: construcción de la realidad social y política; construcción de la realidad

con evidencia en la investigación; construcción de la realidad artística (emoción, sensación, percepción); construcción de la realidad de realismo pragmático; construcción de la realidad cultural y subcultural. Por último, otra dimensión se refiere a cooperativo o competitivo.

Todo ello se presenta gráficamente en la Figura 4, exponiendo las dimensiones descriptas de los elementos de los submodelos básicos y de tendencia para el proceso de aplicación a casos de estudios.

Figura 4: Dimensiones de tipologías de elementos básicos y de tendencias
Fuente: producción propia



En el desarrollo e investigación del modelo de modelos mentales se ha identificado necesario, en su análisis, incorporar un nivel de elementos denominados articuladores entre las dimensiones para el proceso de aplicación, con la finalidad de mejorar el procesamiento de los relevamientos, el análisis de la información procesada y el logro de una mayor o menor efectividad del modelo ante la situación contextual establecida en la realidad de interrelación de los seres humanos.

Las dimensiones de aplicación, se interpreta que son seguramente las más atractivas, por el tratamiento de los modelos mentales en la acción. El análisis de diferentes dimensiones en relación con casos reales es lo que permitirá mejorar los submodelos mentales teóricos desarrollados.

Instrumento operativo de relevamiento (guía de relevamiento) aplicado en el campo experimental

Como principio general, debe tenerse presente que el objeto de estudio es el individuo, que actúan 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 submodelos mentales, dándole un marco extenso de complejidad.

En el proceso de diseño del instrumento operativo se ha tenido en cuenta las respuestas para el análisis y el procesamiento de los diversos elementos del submodelo de tendencia y sus relaciones. Se ha realizado hincapié especialmente en que la información posible de obtener de los relevamientos a campo, dirigida a limitar suficientemente los sesgos en las respuestas, de manera tal que permita extraer la mayor cantidad posible de información confiable.

En el diseño de la guía de relevamiento (instrumento operativo), se ha considerado las dimensiones expuestas en párrafos anteriores, hacia su aplicación a casos reales de directivos, líderes o gestores de organizaciones del ámbito agroindustrial a nivel regional. Sabiendo que se trata de un estudio progresivo de búsqueda de datos que nos permitan aproximarnos a la caracterización de los elementos del submodelo de modelos mentales en estudio, como base para continuar trabajando y analizando los restantes elementos componentes de los diferentes submodelos del Modelo de modelos mentales.

La guía de relevamiento en su versión definitiva, ha sido utilizada en el campo experimental, junto a entrevistas realizadas con los líderes de las empresas, permitiendo la recolección de importante cantidad de datos. La guía, considera en sus diferentes preguntas, una serie de indicadores diseñados específicamente para la indagación de los diferentes elementos de tendencia. Se expone, la guía de relevamiento en el Anexo 1.

Las empresas agroindustriales de la región de Azul, generalidades del sector.

Si bien las empresas agroindustriales de la región de Azul, no son el centro de análisis, constituyen el marco en el cual desarrollan sus actividades los directivos o líderes objetos de estudio. Frente a lo cual, es relevante mencionar sus principales generalidades, al menos en forma acotada.

Estas organizaciones forman parte de un sector específico de importancia regional y se interrelacionan en su funcionamiento, integrando distintas actividades. Se caracteriza por ser un sector complejo, pues existen muchos factores que influyen permanentemente en la dinámica del

funcionamiento de las mismas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que plantea en forma constante condiciones de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados y que se constituyen en la fuente de alimentos o de materias primas para la elaboración de alimentos.

De acuerdo con relevamientos efectuados en etapas anteriores, estas empresas, son mayormente organizaciones de tamaño pequeñas y medianas, existiendo una reducida minoría de organizaciones de tamaño medio. Dentro del complejo agroindustrial se incluyen empresas proveedoras de insumos y maquinarias, productores agropecuarios, empresas de transformación o industrialización de productos, empresas de comercialización, organizaciones de servicios, entre algunas. Siendo importante estas consideraciones, para contextualizar el marco de actuación de sus líderes en relación con los modelos mentales existentes.

La constitución directiva de estas organizaciones, denota cierta diversidad etaria y en la composición societaria por organización, evidenciándose la existencia de un sólo representante por empresa en algunos casos, mientras que, en otros, la dirección es compartida por dos personas que participan en el proceso de toma de decisiones. Condición que complejiza aún más el entendimiento de las acciones y decisiones derivadas del comportamiento humano en el funcionamiento organizacional.

Es razonable pensar e intuir, que las diferencias personales de quienes gestionan estas empresas, accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en sus comportamientos, y procesos de toma de decisiones que a diario desarrollan en el marco de sus actividades como individuos y directivos. Y de alguna manera, inciden en el comportamiento general de las organizaciones y sus derivaciones en los resultados y en el desempeño integral de las mismas.

Metodología

Sobre la base teórica se diseñó 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 del submodelo de tendencia (dentro del Modelo de modelos mentales) y en coherencia con las dimensiones de aplicación para instrumentar en casos reales.

Se orientaron los relevamientos a los directivos, líderes o responsables de gestión, 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 8 años consecutivos. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta dificultoso, de acuerdo con 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 estas empresas, se ha entrevistado al director, líder o a su equivalente jerárquico. Se han obtenido una muestra de diecisiete (17) personas relevadas; cantidad que se interpreta como coherente respecto al número de empresa regionales del sector y a su composición societaria.

La instrumentación de la guía de relevamiento ha sido desarrollada por medio de entrevistas personalizadas de los investigadores, buscando la obtención de datos, y procurando limitar suficientemente los sesgos potenciales de las respuestas dadas, de manera que permita la mayor aproximación posible comprende la realidad de las características o configuraciones de los elementos de tendencia.

Para el trabajo, los datos obtenidos respecto a los elementos del submodelo de tendencia, han sido procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales.

Resultados y Discusión

La esencia del estudio son los directivos o líderes de las empresas del sector agroindustrial de la región de Azul, como fuentes de datos para alcanzar una mayor comprensión de ciertos elementos, aspectos y relaciones que conforman los modelos mentales existentes en los mismos. Y que enmarcan el comportamiento humano, el cual se traduce por medio de decisiones y acciones al desempeño de las organizaciones.

En esta etapa de investigación, se ha instrumentado una guía de relevamiento diseñada, bajo la consideración de los elementos del submodelo de tendencia. La cual, considera no sólo los diferentes elementos componentes, sino también las dimensiones involucradas para la aplicación. A posterior del desarrollo del relevamiento, se procesaron y analizaron los datos metodológicamente y derivando en importante información para conocer en la realidad, la caracterización de los elementos de tendencia.

Cabe mencionar que las organizaciones que dirigen estos directivos, son pequeñas y medias en su gran mayoría, y en un número reducido son empresas medianas. Forman parte del complejo agroindustrial mediante el desarrollo de diversas actividades vinculadas a la producción, transformación y servicios, que actúan de manera directa o indirecta en la cadena agroindustrial desde la producción y hasta el consumo de los productos finales.

Son organizaciones con más de 8 (ocho) años de antigüedad en el sector y en general, sus actividades se encuentran estrechamente relacionadas con los ciclos biológicos de las materias primas o productos que utilizan. Existen caso de organizaciones con un solo directivo y organizaciones con dos directivos, como parte societaria y decisoria.

En esta etapa de análisis, se da tratamiento específicamente a un grupo de elementos que conforma el submodelo de tendencia, como desagregado analítico de estudio cognitivo y de aplicación a casos reales del modelo de modelos mentales descripto. Los elementos en análisis refieren a: Tipos de inteligencia (principalmente la emocional); experiencia; optimismo/pesimismo; empatía; realismo; resiliencia; habilidades; conocimientos; intuición; pensamiento sistémico; reflexión; motivación; aprendizaje.

En primea instancia, debemos expresar que los directivos relevados comprenden dos franjas etarias, una franja que se compone por líderes de 35 a 50 años y la otra por directivos mayores de 50 años de edad. Al tiempo que las organizaciones que dirigen son de diferentes dimensiones o tamaños, que van desde pequeñas empresas con menos de 5 empleados y hasta organizaciones medianas de más de 100 empleados.

En lo referente al análisis del elemento motivación, se observa que se sustenta principalmente en el interés con un alto grado de acepción, y en segunda instancia por el deseo; aunque en el caso de los líderes más jóvenes esta condición es más acentuada. Respecto a la participación tiene de optimismo o pesimismo en su marco de realidad, en general se evidencia que tienen una fuerte orientación hacia lo positivo en todos los directivos, siendo más acentuado en las generaciones de líderes jóvenes. En relación con lo anterior, el realismo de los líderes se muestra mayormente por medio de hecho cuantificables por sobre la intuición y los hechos cualificables, manifestándose en mayor medida en los líderes de menor edad.

La forma de decidir y actuar de estos directivos o líderes, en general y sin diferencia etaria, está basado fundamentalmente en un pensamiento analítico. A lo cual, debemos agregar que el pensamiento intuitivo actúa de manera complementaria en ciertas circunstancia, por sobre la deducción, inducción y sensaciones emotivas.

En general y de manera coincidente, los diferentes líderes de las diversas empresas agroindustriales regionales, prefieren reflexionar de manera secuencial. En su comportamiento, es observable una importante la intervención de las emociones y los sentimientos, plasmados en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones; siendo esto, más marcado en el caso de los líderes de menor edad. Al mismo tiempo, en las decisiones de mejora ante situaciones problemáticas tiene tendencia a que prevalezcan abordajes en lo que se prioriza lo particular por sobre la moral y la ética, sin diferenciación etaria de los líderes de las organizaciones.

La experiencia personal de los directivos en estudio, se revela más reforzada en aquellos de mayor edad, observándose como de gran importancia, principalmente al momento de definir instancias futuras de potenciales escenarios para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades profesionales. Contemplando, además, el gran aprendizaje derivado de los éxitos y fracasos vivenciados a lo largo de la gestión de sus organizaciones.

Respecto a los conocimientos y habilidades de estos directivos, tratan de plasmarlos, primordialmente y a nivel personal, en los procesos de decisivos, donde se ven relacionados e influenciados por las emociones y sentimientos, así como también por las relaciones interpersonales con sus equipos de trabajo, lo cual se resalta en mayor medida en los líderes de menor edad.

Por último, en la consideración de la empatía y la resiliencia, es posible diferenciar el análisis de ambos elementos del submodelo de tendencia. En cuanto a la empatía, se ha encontrado en los líderes en estudio, que independientemente de las edades, se muestran levemente empáticos respecto a situaciones de las personas de sus organizaciones, a nivel personal como de grupos. En tanto que, en relación con la resiliencia, son los líderes más jóvenes quienes, en mayor proporción, responden más rápidamente y de mejor manera ante contingencias o situaciones imprevistas en algún aspecto de sus organizaciones.

La información derivada del estudio desagregado de los modelos mentales, por medio del tratamiento específico de los elementos del submodelo de tendencia, son de gran relevancia, no sólo para llegar a comprender su caracterización o configuración, sino también para orientar a una mayor profundización del conocimiento de los modelos mentales.

Conclusiones

El trabajo, da abordaje al análisis de los elementos del submodelo de tendencia del denominado Modelo de los modelos mentales.

La temática reviste un alto grado de complejidad, derivado de su intangibilidad y de las dificultades que plantea el ejercicio aplicativo en la realidad. Para lo cual, sobre la base teórica y metodológica, se ha desarrollado un instrumento operativo de relevamiento (guía de relevamiento), que ha permitido la indagación, a través de su instrumentación en casos reales de líderes o directivos de organizaciones. Para nuestro caso, en particular, han sido objeto de estudio los líderes de empresas pequeñas y medianas (pymes) del sector agroindustrial a nivel regional.

En la búsqueda cognitiva de particularidades de los elementos en análisis, debemos expresar que, en primera instancia, y a nivel general, existe una diferenciación etarias en los

directivos en estudio, que se distribuyen en dos grupos, uno que va de 35 a 50 años y el otro grupo de líderes de más de 50 años. Quienes desde hace tiempo se encuentran dirigiendo o gestionando las empresas antes mencionadas.

En término general, podemos argumentar, que los elementos en análisis se evidencian bajo una misma configuración, en todos los líderes relevados, respecto a la forma de decidir y actuar, la cual se basa en un pensamiento analítico, prefieren reflexionar de manera secuencial, y en las decisiones de mejoras o de resoluciones ante situaciones problemáticas, priorizan aspectos particulares por sobre la moral y ética. Al mismo tiempo, la empatía se muestra como algo secundario en su accionar decisorio y reflexivo. Es observable, la intervención de las emociones y los sentimientos tanto en el desarrollo de las actividades y como en la toma de decisiones.

En lo específico, ciertos elementos, si bien son evidenciables en todos los líderes relevados, se observan con mayor relevancia en los líderes de menor edad. Con ello, la motivación se manifiesta principalmente por perseguir un interés particular, y en menor proporción por algún deseo a nivel personal. Tienen una percepción positiva de la realidad, la cual se muestra por hechos cuantificables por sobre la intuición y los hechos cualificables. Es observable una importante intervención de las emociones y los sentimientos, tanto en el desarrollo de las actividades, en la toma de decisiones, como en relación con sus conocimientos y habilidades, que tratan de plasmarlos, principalmente y a nivel personal. Por último, 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, el elemento experiencia personal, es posible identificar en todos los líderes estudiados, aunque se refleja con mayor relevancia en los directivos de más edad. Principalmente, al momento de definir instancias futuras de potenciales escenarios para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades profesionales en el marco de sus organizaciones. Lo cual, además, se relaciona con el aprendizaje derivado de los éxitos y fracasos vivenciados a lo largo del tiempo que llevan dirigiendo sus empresas y negocios.

El estudio desarrollado, ha permitido constatar en la aplicación, la determinada caracterización de los elementos del submodelo de tendencia, ayudando a comprender que estos elementos interactúan de manera relacionada, más allá del análisis individualizado, que inciden en el accionar particular de los líderes hacia el desarrollo de actividades o la toma de decisiones. Situación que en ciertos elementos se diferencian en correlación a la franja etaria, y también, al tamaño de la organización, donde se infiere que los valores, personalidades, los recursos, los mecanismos y sistemas de comunicación, entre otros, pueden incidir en el modelo mental que se

aplica en la gestión organizacional, en un marco de estructura, de cultura, de sistema político y de sistemas administrativos.

Finalmente, debemos exponer que los resultados obtenidos de los casos reales, ayudan objetiva y reflexivamente a un mayor entendimiento y aprendizaje de la temática, habiendo identificado características de elementos de tendencia que se muestran en forma similar en los diferentes líderes de las pymes agroindustriales regionales. No obstante, ello, algunos otros elementos cobran mayor importancia en su configuración de acuerdo con la edad de los directivos.

Por último, entendemos que, sobre la base de la información alcanzada, es necesario avanzar en próximas investigaciones, respecto del submodelo de elementos de dirección y de elementos de refuerzo y compensación, para la integración conceptual de entendimiento de los modelos mentales en actuación de los directivos o líderes en estudio, en el marco de la gestión de sus organizaciones.

Bibliografía

Damasio, A. (2014). En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

Gardner, H. (2004). Mentes 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.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Díaz de Santos, Madrid, España.

Pérez López, J.A. (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal. Ediciones Rialp, Madrid, España.

Rogers, C. R. (1980). A way of being. Houghton Mifflin, Boston, USA.

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.

Ponencia en evento, publicada en anales: Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2019). Modelos mentales, afectos, y decisiones en las organizaciones. VI Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IX Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C.D N° 046/19. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 104-114. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>

Ponencia en evento, publicada en anales: 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>

Ponencia en evento, archivo digital: 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/>

Ponencia en evento, publicada en anales: 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. ISSN: 2451-6589– Pág.: 36-43. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>

Ponencia en evento, publicada en anales: 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>

Ponencia en evento: Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. (2018). Desarrollo de un instrumento operativo para el estudio de los modelos mentales en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul. 34 Congreso Nacional de ADENAG. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMP. Mar del Plata, Buenos Aires.

Ponencia en evento, 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.

Ponencia en evento: Lorenzo, C. A., Reina, R.J., Lorenzo M. N., Díaz, H., Durante, M. O. (2017). Introducción al estudio de los modelos mentales en las organizaciones del sector agroindustrial de la región de Azul. Encuentro regional ADENAG. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. La Plata, Buenos Aires.

Ponencia en evento, publicada en anales: Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2019). Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión: intervención de emo- sentimientos, inconsciente, intuición e instintos. VI Congreso Latinoamericano de Administración (CONLAD) y IX Encuentro Internacional de Administración de la región jesuítico guaraní-R.C. D N° 046/19. ISSN: 2451-6589 – Pág.: 29-35. Univ. Nacional de Misiones, Facultad de Cs. Económicas, Depto. de Administración. Posadas, Misiones. <http://conlad.fce.unam.ar>

ANEXO 1 Guía de relevamiento, elementos del submodelo de tendencia.

Fuente: producción propia

FACULTAD DE AGRONOMÍA - UNCPBA - GRUPO DE INVESTIGACIÓN

GUÍA DE RELEVAMIENTO

SISTEMA METODOLÓGICO DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE MODELOS MENTALES

Fecha de relevamiento

Completar en los cuadrantes de color gris, según dato solicitado.

Empresa:	
Edad de la persona: (menor a 35) (35 a 50) (mayor a 50)	
Sociedad / Unipersonal:	
Jerarquía de gerenciamiento/ Estructura	
Tamaño según empleados: (menor a 5) (6 a 20) (20 a 100) (mayor a 100)	
Tamaño según facturación: (menor a 3.000.000 anuales) (3.000.000 a 50.000.000) (mayor a 50.000.000)	

Preguntas:

1 - Cuándo estuvo en el pasado realmente motivado para la obtención de sus finalidades, cuánto se puede decir que es:

<input type="text"/>	% un deseo
<input type="text"/>	% un interés
<input type="text"/>	% una necesidad

2 - Piense en sus dos motivaciones más importantes actualmente y diga:

<input type="text"/>	% deseo
<input type="text"/>	% interés
<input type="text"/>	% necesidad

3 - Qué proporción tiene de optimismo/pesimismo en su marco de realidad:

<input type="text"/>	% pesimismo
<input type="text"/>	% optimismo

4 - El realismo considerado es:

<input type="text"/>	% intuición
<input type="text"/>	% hechos cuantificables
<input type="text"/>	% hechos cualificados

5 - Qué grado de prevención de riesgo tiene en cada uno de los anteriores:

<input type="text"/>	% intuición
<input type="text"/>	% hechos cuantificables
<input type="text"/>	% hechos cualificados

6 - Su estilo de actuación lo considera:

<input type="text"/>	"Un hacer" proactivo
<input type="text"/>	"Un decir" reflexivo
<input type="text"/>	"Un hacer" pragmático

7 Su actitud de comportamiento decisorio es más bien:

<input type="text"/>	% introvertido
<input type="text"/>	% extrovertido

8 Su forma de decidir y actuar está basado proporcionalmente en:

<input type="text"/>	% pensamiento analítico
<input type="text"/>	% pensamiento intuitivo
<input type="text"/>	% deductivo
<input type="text"/>	% inductivo
<input type="text"/>	% sensaciones emotivas

9 En lo referente al desenvolvimiento:

<input type="checkbox"/>	% formal
<input type="checkbox"/>	% informal

10 A los resultados de las decisiones y su apreciación, qué proporción le da a otros aspectos:

<input type="checkbox"/>	% suerte
<input type="checkbox"/>	% destino
<input type="checkbox"/>	% voluntad (en un marco organizacional)

11 Prefiere reflexiona en tiempo:

<input type="checkbox"/>	Secuencial (el pasado, lo ingresado, lo interno y salida)
<input type="checkbox"/>	Sincronizado (regulado por algún mecanismo o técnica)

12 En su comportamiento, en qué grado intervienen las emociones y sentimientos en un rango de:

<input type="checkbox"/>	% 5-15
<input type="checkbox"/>	% 15-30
<input type="checkbox"/>	% 30-50
<input type="checkbox"/>	% 50-75
<input type="checkbox"/>	% 75-100

13 En los eventos (en un marco de 10 eventos), en qué grado intervienen las emociones y sentimientos, considerando un rango de:

<input type="checkbox"/>	% 5-15
<input type="checkbox"/>	% 15-30
<input type="checkbox"/>	% 30-50
<input type="checkbox"/>	% 50-75
<input type="checkbox"/>	% 75-100

14 En qué grado cree que está su equilibrio efectivo:

<input type="checkbox"/>	% constate estable
<input type="checkbox"/>	% constante de cambio
<input type="checkbox"/>	% cooperativo
<input type="checkbox"/>	% competitivo

15 En las decisiones de mejora de situaciones problemáticas tiene tendencia a que prevalezcan abordajes que hacen a:

<input type="checkbox"/>	% lo particular
<input type="checkbox"/>	% a lo moral
<input type="checkbox"/>	% lo universal
<input type="checkbox"/>	% a la ética

16 Los aspectos de trabajo y/o actividades organizacionales son tratados y/o reflexionados:

<input type="checkbox"/>	% con socios
<input type="checkbox"/>	% con amigos
<input type="checkbox"/>	% con referentes técnicos/especialistas
<input type="checkbox"/>	% con compañeros
<input type="checkbox"/>	% con la familia

17 Qué grado de importancia le da a la intuición (asigne un valor):

<input type="checkbox"/>	%
--------------------------	---

18 Qué grado de importancia le da en su experiencia, respecto a:

<input type="checkbox"/>	% el conocimiento
<input type="checkbox"/>	% las habilidades

19 Con qué grado de empatía se muestra frente a:

<input type="checkbox"/>	Interés en ubicarse en la visión del otro
<input type="checkbox"/>	Involucramiento en la situación del otro
<input type="checkbox"/>	Compromiso en la situación del otro

20 Cómo reacciona ante situaciones imprevistas:

<input type="checkbox"/>	Recuperación lenta y traumática
<input type="checkbox"/>	Rápidamente y adaptativa
<input type="checkbox"/>	Se supera de manera racional