

SENTIMIENTOS, EMOCIONES, INFLUENCIAS EN DECISIONES DE DIRECTIVOS DE
EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

FEELINGS, EMOTIONS, INFLUENCES ON DECISIONS OF MANAGERS OF
AGROINDUSTRIAL COMPANIES

Rubén José Reina rubenjosereina@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7660-4068



Carlos Alberto Lorenzo clorenzo@speedy.com.ar

ORCID: 0000-0002-7681-6781

Héctor Ricardo Díaz contador.hectordiaz@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0363-096X

Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Artículo científico

Resumen

El trabajo forma parte de avances de investigación desarrollados en el marco de los directivos de empresas agroindustriales de la región centro de la provincia de Buenos Aires bajo el estudio de la metodología de Modelos Mentales dentro del Modelo SER H4 MM. En esta etapa de investigación, se profundiza en el análisis de los sentimientos, emociones y las influencias de factores, como aspectos de importancia en el proceso decisorio, derivado de los diferentes estudios parciales realizados en el campo experimental. Los datos relevados, procesados y analizados, permiten lograr una aproximación al entendimiento de la relación estrecha entre los elementos en cuestión y los factores que accionan en el proceso decisorio.

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 profundizado el análisis e interpretación del rol que juegan los sentimientos y emociones, sumado a las influencias de factores que accionan de manera conexas y dinámica en las decisiones de los directivos en estudio.

Palabras clave: Sentimientos. Emociones. Directivos. Empresas Agroindustriales. Toma de decisiones.

Abstract

The work is part of research advances developed within the framework of managers of agro-industrial companies in the central region of the province of Buenos Aires under the study of the Mental Models methodology within the SER H4 MM Model. In this research stage, the analysis of feelings, emotions and the influences of factors is deepened, as important aspects in the decision-making process, derived from the different partial studies carried out in the experimental field. The collected, processed and analyzed data allow an approximation to the understanding of the close relationship between the elements in question and the factors that act in the decision-making process.

The theoretical knowledge contemplated in the work derives from the development of the integration of previous and ongoing studies on the subject, as well as from the study based on interpretations and own combinations of recognized authors in these disciplines. Being this, the basis for the investigation and the methodological analysis.

In the work, we have deepened the analysis and interpretation of the role played by feelings and emotions, added to the influences of factors that act in a related and dynamic way in the decisions of the managers under study.

Keywords: Feelings. Emotions. Managers. Agroindustrial Companies. Decision making.

1. Introducción

El trabajo es producto de investigaciones desarrolladas en el marco de diferentes estudios desde el año 2017 a la actualidad, de manera progresiva, en relación con los Modelos Mentales y sus derivaciones. Orientando el análisis al entendimiento de estos en los directivos de organizaciones, enmarcado en el proyecto de investigación denominado Modelo SER H4, liderazgo y dirección estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA¹.

La temática tiene un alto grado de complejidad en virtud de su intangibilidad y de las relaciones con las emociones, sentimientos, intereses, pensamientos e influencias, consciente e inconsciente en el marco de la cultura organizacional, el sistema político existente en la organización, el ejercicio del poder, el diseño estructural, la comunicación y el liderazgo. Todo ello, en constante interacción del directivo con otras personas dentro y fuera de sus organizaciones, en el proceso de toma de decisiones dentro del marco de la dirección de las empresas.

Ante lo expuesto, se ha venido elaborando una teoría que permita obtener instrumentos para analizar y determinar con aproximación los modelos mentales existentes en los directivos de las organizaciones y comprender desde ellos, el comportamiento de los mismos en su equilibrio mente-cuerpo reflejado en el accionar y en relación a elementos que interactúan de manera conexa y dinámica en cada instancia de decisión y acción.

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 submodelos 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 han realizado investigaciones empíricas en los diferentes submodelos componentes del modelo teórico, avanzando de manera gradual en estudios que derivaron en resultados parciales de importancia.

El trabajo tiene por objetivo general; lograr entender la relación existente entre las emociones, sentimientos e influencias con el proceso decisorio de los directivos de las empresas agroindustriales regionales.

¹ Proyecto de investigación: "Modelo SER H4, Liderazgo y Dirección Estratégica: casos de pymes agroindustriales de la región de la UNCPBA. Director: Lic. Mg. Rubén J. Reina; Codirector: Cr. Mg. Carlos A. Lorenzo. Entidad: Facultad de Agronomía, UNCPBA. 03/A243.

El eje central del análisis 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.

2. Marco teórico

Antecedentes referidos a los modelos mentales

Partiendo de las consideraciones efectuadas por Senge en su libro *La quinta disciplina en la práctica*, donde da tratamiento a los modelos mentales, dentro de las cinco disciplinas que desarrolla; el autor, conceptúa 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 los 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". 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 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 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 (2019); Damasio (2014), Levy (2013); Taleb. (2013); Yellati (2018); Markus (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 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 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 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.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, han sido insumo necesario y de importancia para la formulación de trabajos teóricos, donde se aborda la temática modelos mentales, sus elementos componentes y las tipologías definidas, desarrollados en los trabajo denominados "Teoría y práctica sobre los Modelos Mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4" y "Tipologías de modelos mentales: línea de investigación del Modelo Ser H4" por Lorenzo y Lorenzo (2017).

Modelo mental, elementos naturales de origen

Dando continuidad a investigaciones teóricas y aplicadas sobre los modelos mentales, se ha abordado los aspectos teóricos sobre el cerebro y la mente, incorporando, analizando y comprendiendo nueva bibliografía. Como resultado, se agregaron nuevos conceptos y elementos en lo que se denomina "elementos naturales de origen", que trabajan en segundo plano por ser parte del funcionamiento del inconsciente.

Al ser fundamentalmente parte de la mente inconsciente, algunos autores lo postulan como instintos superiores y formadores de la consciencia. Esto se muestra en el gráfico 1.

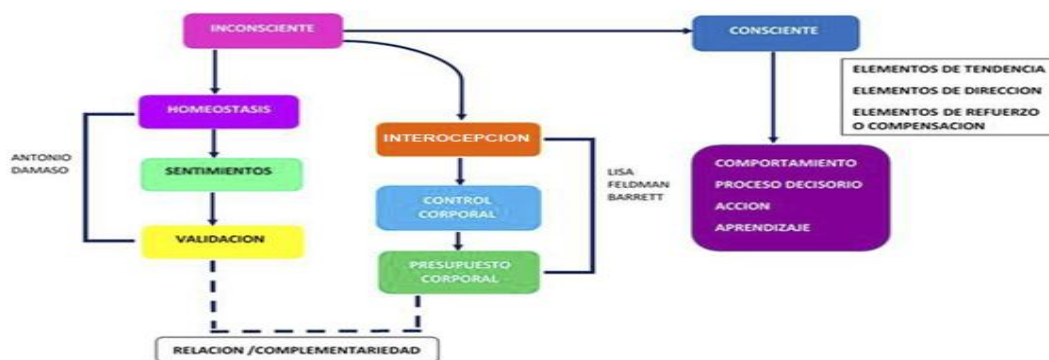


Gráfico 1: Elementos naturales de origen. Fuente: Elaboración propia.

Gráficamente se puede interpretar de arriba hacia abajo. Partiendo de subrayar una división en la mente entre inconsciente y consciente con una memoria con funciones y tiempos distintos que sirven a los dos procesos mentales.

En el inconsciente se incluye arbitrariamente elementos de autores con los cuales se ha elegido abordar la teoría. La homeostasis, concepto que podemos encontrar en Damasio (2018), junto a los sentimientos y a su validación cuando surgen situaciones que hacen que este mecanismo funcione. A su lado, dentro del funcionamiento inconsciente, se exponen los conceptos de interocepción que abarca el control corporal y el presupuesto corporal como mecanismos básicos del funcionamiento del cerebro en relación con la biología del Ser Humano, abordado por Lisa Feldman Barret (2018). Estos distintos conceptos se interpretan que derivan en formas algo distintas de ver y conceptualizar el mismo propósito en el funcionamiento del cerebro y la mente, considerando que podrían llegar a ser hasta complementarios, desde nuestra perspectiva.

Todo lo cual, actúa en segundo plano, resultando en la materia prima que procesa, de maneras aún bastante ocultas para la ciencia, la consciencia, con elementos que se han incluido en el Modelo de aplicación de modelos mentales denominado básicos, de tendencia, de dirección y de refuerzo o compensación para facilitar el análisis en la teoría descriptiva y aplicada. Ello, conduce a la finalidad de analizar y describir el comportamiento de las personas, el proceso decisorio, la acción y el aprendizaje del sujeto, en grupos/equipos y en las organizaciones.

A continuación, se enuncian los diferentes elementos componentes del proceso de teoría de modelos mentales y su aplicación profesional:

- Elementos naturales de origen: Inconsciente, consciente, homeostasis, sentimientos, validación, interocepción, control corporal, presupuesto corporal.

- 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.

Integración de los sentimientos con las decisiones

El cambio paradigmático que se interpreta en el entendimiento de los procesos decisorios, se relaciona fundamentalmente con los avances en investigación realizados y postulados que se efectúan en neurociencias, los que se encuentran vinculados con el análisis del comportamiento de los seres humanos, los cambios tecnológicos y los cambios sociales que hacen que se produzcan modificaciones a nivel individual, y en la forma de actuar grupal o de manera cooperativa; desencadenando esto en la cultura organizacional, el funcionamiento del sistema político en las organizaciones y los modos de comunicarse en la organizaciones a través de cambios de estilo de liderazgo. Al mismo tiempo, analizar cómo las organizaciones se comunican con sus *stakeholders* y el contexto de esta. Esta situación denota otra visión, percepción, construcción de la realidad, otro diagnóstico ante situaciones parecidas y nuevas representaciones de dificultades y problemas. En este marco, se genera un cambio en el proceso de decisión en los directivos de las organizaciones y consecuentemente en las acciones conducentes a la búsqueda de finalidades, objetivos y metas en escenarios alternativos elaborados en el contexto de un nuevo paradigma.

De esta forma, el avance de las investigaciones aplicadas a las organizaciones, conducen a considerar que en la toma de decisiones se debe tener en cuenta, principalmente, lo que denominamos afectos y la teoría desarrollada de los mismos. Al tiempo que se ha realizado tentativamente una propuesta de cómo son las etapas de la decisión, con un abordaje, en principio, individual y que intenta proyectarse en lo grupal.

Bajo el postulado de la existencia de un tema y una situación a resolver, se tiene siempre o casi siempre un conflicto emocional que constituye un elemento endógeno del problema a encaminar. Este conflicto emocional, tiene elementos emo-sentimentales (emocionales y sentimentales), cuyos aspectos más fuertes se deben descubrir. También, se debe tener en cuenta el impacto interactivo que tienen los elementos de la situación contextual del evento/estado. Para la parte inconsciente del cerebro-mente, es necesario observar los "conceptos primados" que inducen el pensamiento a través del lenguaje, e imágenes en un segundo plano oculto del inconsciente.

Luego de ello, la reflexión (con rango personal subjetivo) para la forma (actitud, expresión) de encaminar el conflicto/problema, y la imagen/identidad/contexto.

Interpretando que se arriba, desde esta parte de la complejidad de la decisión, a un primer diagnóstico parcial, pero vital, y se continúa a la acción y sus hechos. Posteriormente, se tienen

resultados/respuestas al conflicto de origen por acciones y hechos. Sumado a resultados y respuestas a los nuevos conflictos derivados del origen, ya sea confirmación o retiro. Finalmente, el enfoque tiene un cierre continuo y sistémico, en un punto de reflexión y ajuste decisorio, teniendo en cuenta aspectos de identidad/imagen, grupo de presión, predicciones (escenarios), presupuestos corporales, granularidad conceptual que otorga mayor riqueza de pensamiento. En la figura 2, se grafica lo descripto anteriormente.



Gráfico 2: Afectos, inconsciente y consciente en el proceso decisorio. Fuente: elaboración propia.

Los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul

La conformación directiva de las empresas agroindustriales regionales, muestra cierta diversidad etaria y cantidad de directivos por organización, existiendo la presencia un representante por empresa y hasta dos personas que participan en el proceso de dirección y toma de decisiones. Situación que complejiza aún más el entendimiento de la influencia que tiene cada directivo en el funcionamiento organizacional y general de las empresas.

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 agro insumos, servicio de fletes, procesamiento de semillas, seguros agropecuarios, entre otros).

Es razonable intuir y pensar, que las diferencias personales de quienes gestionan estas organizaciones, accionan por medio de sus modelos mentales y se ven reflejadas en la cultura organizacional por medio de las diferentes variables integrantes, evidenciando culturas organizacionales predominantes relacionadas con sistemas políticos determinados que

configuran el funcionamiento organizacional de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

Debemos mencionar además, que las empresas agroindustriales son organizaciones que participan directamente o como intermediarias en la producción agraria y/o pecuaria, procesamiento industrial, comercialización o distribución nacional e internacional de bienes comestibles o de fibra.

A diferencia de otros sectores, la agroindustria es compleja, pues existen muchas variables que influyen permanentemente en el éxito o fracaso de las empresas, desde el proceso productivo (pre-cosecha), pasando por la cosecha (recolección del producto), tratamiento post-cosecha, comercialización y distribución, servicios. Situación que deriva en constante circunstancias de riesgo e incertidumbre al trabajar con productos de la naturaleza que tienen procesos biológicos determinados. Sumado a todo ello, se encuentran las particularidades propias de sus directivos en la interpretación, elaboración y aplicación de decisiones empresariales, en función de sus modelos de entendimiento y acción.

Las empresas de la cadena agroindustrial de la región de Azul, desarrollan diferentes actividades económicas, incluyendo las productivas, de transformación y de servicios, en un amplio sentido, siendo mayormente de tamaño pequeñas y medianas (Pymes), y existiendo una cantidad reducida de organizaciones de tamaños medianos y medianos a grandes.

3. Metodología

La esencia del estudio es el individuo, que decide y actúa de manera individual o en grupo de diferentes maneras, en coherencia con diversos aspectos personales y externos.

Sobre la base teórica desarrollada y actualizada a lo largo de los años de investigación de la temática, ha permitido el diseño de diferentes guías de relevamientos, empleadas como instrumento operativo de recolección de datos en el campo experimental en cada una de las etapas progresivas de avances. Las mismas, se han diseñado en consideración de los elementos de los cuatro submodelos (básicos, tendencia, dirección y refuerzo y compensación) en coherencia con las dimensiones de aplicación para instrumentar en casos reales.

Los relevamientos efectuados han sido orientados 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 10 años consecutivos. Si bien, es interesante aplicar la técnica del muestreo estadístico, resulta difícil, 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.

Cabe mencionar, que en las empresas se ha entrevistado al directivo o directivos según composición jerárquica de la misma. Se ha obtenido una muestra de veintisiete (27) personas relevadas; cantidad que se interpreta como coherente respecto al reducido número de empresas 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 durante el año 2020 y 2021. 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, fueron procesados y analizados metodológicamente mediante la técnica de modelos mentales.

4. Desarrollo

En este trabajo, se analizan los sentimientos e influencia en su relación con el proceso de decisión en los directivos de las empresas agroindustriales regionales, sobre la base de los datos obtenidos en diferentes etapas de investigación gradual y progresiva, desarrolladas desde el año 2017 al año 2021.

Sobre la base de los datos disponibles, se analizan e interpretan de manera metodológica, derivando en que los directivos relevados forman parte de dos franjas etarias claramente definidas, una franja que se integra por personas de 35 a 50 años y la otra correspondiente a mayores de 50 años de edad. Además, existen organizaciones con un solo directivo y organizaciones con dos o más directivos, relacionándose ello con la dimensión de las empresas, siendo pequeñas en el primer caso y medianas en el segundo.

En su totalidad los directivos son masculinos, y si bien consideran positivo la posibilidad de contar con diversidad de género en sus grupos de trabajo, existe un bajo grado del componente femenino dentro del personal total, como característica distintiva en estas organizaciones a nivel regional.

Es posible mencionar que las creencias presentes en los directivos son coherentes con la experiencia en el desarrollo de actividades profesionales en el sector, como así también con los resultados de las decisiones tomadas en el marco de las organizaciones que dirigen. 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, desde el enfoque de la inteligencia emocional, se observa como importante la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo de la toma de decisiones como en las acciones efectuadas. Se manifiesta de manera más acentuada el caso de los directivos de menor edad, quienes adicionalmente muestran alto grado de orientación al constante cambio.

Específicamente, en lo referente a los sentimientos y las emociones, se evidencia como característico, la presencia constante de estos aspectos en los comportamientos de los directivos en el marco del proceso decisorio, siendo más acentuado en la franja etaria de aquellos de menor edad. No obstante ello, en la franja etaria de mayor edad, esta condición también está presente pero con menor grado importancia. Al tiempo que, en ambas franjas etarias, es interesante exponer que las emociones se revelan principalmente mediante condición de tristeza o alegría, trasladándose en el decidir y accionar de los mismos dentro de las organizaciones, tanto a nivel individual como grupal. En tanto que, los sentimientos se manifiestan fuertemente a través de la perspectiva positiva o negativa en instancias de decisión sobre resolución de problemáticas en el marco de la gestión empresarial; en mayor medida, a través de la preocupación, impaciencia, optimismo y euforia según la realidad situacional.

En lo referente a las influencias, en primera instancia es posible mencionar que existen diferentes factores con impactos reales o potenciales, los cuales suelen ser abordados y reflexionados principalmente con los socios o accionistas, en el caso de las empresas que cuentan con dos o más dueños, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones. Siendo particularmente más acentuado, este último aspecto, en los directivos de mayor edad. A lo cual, es interesante expresar el caso de los directivos de menor edad, que además de las particularidades expuestas anteriormente, la reflexión con amigos suele ser un aspecto relevante.

En segunda instancia, se muestra que la familia tiene mayor importancia para los directivos mayores, ya que en el caso de los de menor edad, además de la familia, los amigos se constituyen en un factor que ejercen influencia alta. Todo ello, principalmente al momento de la toma de decisiones dentro de la gestión profesional que llevan adelante en sus empresas.

A lo antes desarrollado, podemos agregar que los denominados *stakeholders*, de manera similar en las distintas empresas como en ambas franjas etarias, se observan con incidencia real y/o percibida significativa en el decidir y accionar de los directivos. Por un lado, el Estado es el factor de mayor influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en el que operan y los proveedores y los clientes con los cuales trabajan. En tanto que, desde el

enfoque interno, son los socios y/o accionistas quienes ejercen incidencia positiva o negativa fuerte en el marco de las decisiones y acciones de los directivos en análisis, secundado por el accionar (presiones, disensos, etc.) de los colaboradores o empleados.

La información derivada del análisis específico de los aspectos tratados, se constituye en un aporte de gran importancia, no sólo para comprender ciertos elementos que actúan en los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul, en el proceso decisorio tanto individual como a nivel grupal; sino también, siendo un insumo de relevancia para continuar mejorando el Modelo Ser H4 y su evolución denominado Modelo Ser H4 MM.

5. Conclusiones

El trabajo desarrollado, ha descrito en su inicio el abordaje de los modelos mentales desde una perspectiva teórica dentro del marco de investigaciones realizadas de manera gradual y progresiva. Siendo en este caso, el tratamiento de los sentimientos y las influencias como aspectos tentativamente de importancia en relación con la toma de decisiones de los directivos de las empresas agroindustriales de la región de Azul.

Con base en los datos disponibles de las diferentes instancias de relevamientos precedentes, se analizaron e interpretaron, derivando en la información que se describe seguidamente.

Los directivos en estudio son masculinos y se identifican en dos franjas etarias definidas, una que comprende a directivos de 35 a 50 años y la otra conformada por mayores de 50 años. Gestionando organizaciones compuestas mayormente por personal masculino, con un leve nivel de participación femenina en sus grupos de trabajo.

Se visualiza una relación estrecha entre creencias y experiencias en el desarrollo de actividades profesionales en el sector, como así también con los resultados de las decisiones tomadas en el marco de las organizaciones que dirigen. Al tiempo que, es posible identificar la intervención de las emociones y los sentimientos en el desarrollo del proceso de toma de decisiones como así también en las acciones que realizan. Siendo esto, más acentuado en el caso de los directivos de menor edad, quienes además muestran un alto grado de orientación y predisposición hacia el cambio.

En referencia a los sentimientos y las emociones, son posibles de identificar en los comportamientos de los directivos en el marco del proceso decisorio, siendo más acentuado en aquellos de menor edad. No obstante esto, en los de mayor edad, esta condición también está presente, pero con menor grado importancia. De igual manera, en ambas franjas etarias, las emociones se revelan principalmente a través de la condición de tristeza o alegría, incidiendo en el decidir y accionar de los directivos, tanto a nivel

individual como grupal. Mientras que, los sentimientos se manifiestan en instancias de decisión en el marco de la resolución de problemáticas, en mayor medida, por medio de la preocupación, impaciencia, optimismo y euforia según la realidad situacional.

En lo relativo a las influencias, debemos exponer que existen diferentes factores con impactos reales o potenciales, los cuales suelen ser tratados y reflexionados en las organizaciones que cuentan con dos o más dueños, y también el tratamiento con especialistas, como característica imperante en todas las organizaciones. Siendo particularmente más acentuado, esto último, en los directivos de mayor edad. A lo cual, es interesante puntualizar, que en el caso de los directivos de menor edad, además de las particularidades expuestas anteriormente, la reflexión con amigos suele ser un aspecto notable.

La familia es otro factor de incidencia, siendo en el caso de los directivos de mayor edad en quienes cobra mayor relevancia, puesto que en el caso de los de menor edad, adicionalmente a la familia, los amigos se constituyen en otro factor que ejercen influencia alta. Todo ello, principalmente al momento de la toma de decisiones enmarcadas en la gestión de las organizaciones que dirigen.

Por último, los stakeholders, de igual manera en las distintas empresas como en ambas franjas etarias, tienen incidencia real y/o percibida significativa en el decidir y accionar de los directivos. Siendo el Estado, desde el enfoque externo, el factor de mayor influencia, seguido por las acciones sindicales, la competencia en el sector en el que operan y los proveedores y los clientes con los cuales trabajan. Mientras que, desde el enfoque interno, los socios y/o accionistas son quienes ejercen incidencia positiva o negativa fuerte en el marco de las decisiones y acciones de los directivos en análisis, secundado por el accionar (presiones, disensos, etc.) de los colaboradores o empleados.

En función de lo desarrollado, podemos argumentar que existen elementos que interactúan de manera relacionada, configurando un ambiente marco y de incidencias al momento de la toma de decisiones en los directivos de las empresas agroindustriales regionales. Donde los sentimientos y emociones juegan un rol de gran importancia al actuar como elementos que denotan un estado de situación personal cambiante de los directivos, ante circunstancias problemática y la necesidad de resolución por medio del decidir y accionar dentro de las organizaciones que gestionan y dirigen. A lo cual, se adicionan las influencias constantes derivadas de ciertos factores que actúan en el proceso decisorio, siendo posible mencionar a la familia y los amigos, con mayor incidencia en los directivos de menor edad, aunque también está presente en los de mayor edad, pero en menor grado. Debemos agregar desde una perspectiva interna a los socios y/o accionistas, y colaboradores o empleados; mientras que

desde el punto de vista externo de las organizaciones, el Estado, los sindicatos, los competidores, los proveedores y los clientes sin los factores de mayor incidencia.

Cabe destacar, que los elementos y factores analizados, se interrelacionan de manera dinámica y cambiante frente a diferentes realidades situacionales, en la que los directivos toman decisiones; conformando una condición de complejidad.

La investigación aplicada, el análisis metodológico y reflexivo de datos adquiridos sobre los directivos y sus organizaciones, constituyen información de relevancia para continuar trabajando en investigaciones futuras en el marco del Modelo Ser H4 MM, permitiendo no sólo el mayor entendimiento de la dinámica de decisión y su acción, sino también de la actualización por medio de mejorar del Modelo, que permitan la intervención en el marco organizacional.

6. Referencias

- Damasio, A. (2014). En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos. Editorial Paidós.
- Damasio, A. (2018). El extraño orden de las cosas. La vida, los sentimientos y la creación de las culturas. Editorial Destino.
- Feldman Barret, L. (2018). La vida secreta del cerebro, como se construyen las emociones. 1ra. Edición. Editorial Paidós.
- Gardner, H. (2004). Mentes Flexibles: el arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás. Editorial Paidós.
- Gazzaniga, M. S. (2019). El instinto de la conciencia, como el cerebro crea la mente. Editorial Planeta.
- Levy, A. (2013). Estrategia/La razón y la emoción. Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Markus, G. (2018). Yo no soy mi cerebro: filosofía de la mente para el siglo XXI. Editorial de Pasado y Presente.
- Maruyama, M. (1998). Esquemas Mentales: gestión en un medio multicultural. 1ra edición, Editorial Dolmen.
- Pérez López, J.A. (1991). Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal. Ediciones Rialp.
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, & Ch.; Kleiner, A. (2006). La Quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica.
- Taleb, N. N. (2013). Antifrágil: las cosas que se benefician del desorden. Ediciones Paidós.
- Yellati, N. R. (2018). Lo que el psicoanálisis enseña a las neurociencias. Grama Ediciones.

- Reina, R.J., Díaz, H., Lorenzo, C. A. (2021). Modelos mentales en aplicación, estudio de los elementos de refuerzo y compensación en líderes de empresas agroindustriales. *Anales CONLAD 2021*, 105-120.
- Reina, R.J., Díaz, H. (2020). Modelo mentales en directivos de pymes agroindustriales, análisis de los elementos del submodelo de tendencia. *Revista de ADENAG*, número 10, 54-68.
- Reina, R. J., Díaz, H. R., Roht, J. L., Maddio, H. A., Beriay, L. R. (2020). Modelo Mentales en directivos de pymes agroindustriales y dirección estratégica. *Negocios Agroalimentarios*, volumen 5 número 2, 11-15.
- 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. *Anales CONLAD 2019*, 48-58.
- 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. Trabajo compilados ADENAG, <https://www.adenag.org.ar/tucuman-2019/>. 691-713.
- 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. Estudio de caso: directivos de empresas agroindustriales de la región de Azul. *Anales CONLAD 2018*, 36-43.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2019). Hacia un nuevo paradigma de la decisión en gestión: intervención de emo-sentimientos, inconsciente, intuición e instintos. *Anales CONLAD 2019*, 29-35.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2019). Modelos mentales, afectos, y decisiones en las organizaciones. *Anales CONLAD*, 105-112.
- Lorenzo, C. A., Lorenzo M. N. (2017). Teoría y práctica sobre los modelos mentales: línea de investigación del Modelo SER H4. *Anales CONLAD*, 136-148.